

Olivier **Devillard**

# Dynamiques d'équipes

3<sup>e</sup> édition

Prix MANPOWER

# Dynamiques d'équipes

- **Un ouvrage de fond** pour comprendre la dynamique des équipes performantes
- **Un ouvrage novateur** pour approfondir et renouveler la réflexion sur les équipes
- **Un livre orienté vers l'action** au travers de concepts de management modernes
- **Un livre orienté vers l'efficacité** permettant d'utiliser les ressorts qui font la richesse des équipes

Cette troisième édition développe les concepts qui ont fait le succès de ce livre qui a reçu le Prix Manpower et répond aux questions suivantes :

- Quelles sont les conditions de l'efficacité collective ?
- Par quels stades de maturation passe une équipe ?
- Quelles qualités attendre d'un équipier ?
- Qu'est-ce qui distingue une équipe d'une autre configuration ?
- Quelle différence faut-il faire entre mobilisation et motivation ?
- Comment créer et entretenir l'esprit d'équipe ?
- Comment s'appuyer sur la motivation des équipiers ?
- Le charisme est-il réellement indispensable ?
- Comment articuler cohésion humaine et cohésion technique ?
- Quelle forme d'autorité exercer tout en maintenant le sens de l'initiative ?

L'organisation en équipe constitue le mode d'action collective le plus performant : l'engagement de ses membres résulte d'une synergie entre la mobilisation, l'appartenance et la réalisation concrète. **Systeme à la fois humain et opérationnel, une équipe constitue en elle-même un moyen d'efficacité et de performance.**

Cet ouvrage s'appuie à la fois sur des recherches conduites depuis plus de cinquante ans dans des entreprises et des universités, et sur l'expérience de l'auteur auprès d'équipes stratégiques de l'entreprise. **Des concepts modernes comme interdépendance, intelligence collective, dynamique de groupe, cohésion technique, visée, surmotivation, pouvoir d'influence, trouvent dans ce cadre leur place et leur explication.**

**OLIVIER DEVILLARD** est consultant et psycho-sociologue, fondateur de l'IFOD (Institut de Formation au Développement) où il enseigne le coaching d'équipe, vice-président du cabinet Dexteam, spécialisé dans l'accompagnement des équipes d'entreprise, et co-fondateur de la Société Française de Coaching.

# Références

# **Dynamiques d'équipes**

Éditions d'Organisation  
1, rue Thénard  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions d'Organisation, 2000, 2003, 2005  
ISBN : 978-2-7081-3300-4

Olivier Devillard

# **Dynamiques d'équipes**

**Troisième édition**

**Éditions**  
  
**d'Organisation**



Mes remerciements et ma gratitude

à Marie-Pierre Devillard pour son aide confiante  
à Pascale, Mathilde, Thibault pour leur patience



*Les groupes à haut potentiel sont des utopies vivantes.  
Un modèle idéal de ce que devrait être toute organisation,  
un peu comme une illustration de ce qu'il est possible de faire.*

**Warren BENNIS**

Professeur honoraire à l'Université de Californie du Sud.  
Marshall School of Business.

*Le point de départ de presque toutes les bonnes choses  
qui sont arrivées dans la compagnie,  
c'est la libération d'une équipe, d'une activité ou d'un individu.*

**Jack WELCH**

Président de General Electric, de 1980 à 2001.



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	xxvii
---------------------------	-------

## Chapitre 1

<b>CE QUI FAIT « ÉQUIPE »</b> .....	1
L'équipe est un organisme vivant .....	3
La double orientation de l'équipe : son intérêt pour la tâche et son intérêt pour les équipiers .....	5
Une organisation conçue pour répondre aux aléas .....	6
<b>1. Les fondements de la dynamique d'équipe</b> .....	7
1.1. La stimulation par la co-action .....	8
1.2. L'influence réciproque des processus .....	9
1.3. L'effet dynamique .....	11
1.4. Les trois logiques du fonctionnement en équipe	15
1.4.1. <i>La logique territoriale</i> .....	16
1.4.2. <i>La logique de coopération</i> .....	16
1.4.3. <i>La logique de synergie</i> .....	17
<b>2. Les effets de l'équipe sur la mobilisation de l'équipier</b>	19
2.1. La satisfaction personnelle de l'équipier .....	20
2.2. Les stimulations réciproques .....	21
2.3. L'attractivité .....	22
<b>3. Le système « équipe »</b> .....	23
3.1. La vision analytique .....	23
3.2. La vision systémique .....	24
<b>4. Les principes d'équipe</b> .....	27
4.1. Le principe d'unicité .....	27
4.2. Le principe de diversité .....	28
4.3. Le principe de finalité .....	29

5. Les éléments constitutifs des équipes .....	29
5.1. L'élément « pilote » .....	31
5.2. Le « Groupe des équipiers » .....	33
5.3. La « Visée » .....	34
5.4. Le « système d'action » .....	35
5.5. Le contexte et l'environnement .....	37
6. Les fonctions vitales de l'équipe .....	37
6.1. La fonction « pilotage » .....	38
6.2. La fonction « focalisation » .....	40
6.3. La fonction « cohésion » .....	40
6.4. La fonction « mobilisation » .....	41
■. L'essentiel à retenir.....	43

## Chapitre 2

<b>LES DYNAMIQUES COLLECTIVES</b> .....	45
1. La taille des équipes .....	47
2. Les catégories d'équipe .....	49
3. L'effet des styles de commandement .....	50
4. Les catégories dynamiques .....	52
4.1. La dynamique bipolaire .....	55
4.1.1. <i>La centration sur autrui</i> .....	56
4.1.2. <i>La proximité et l'intrusion</i> .....	57
4.1.3. <i>La réciprocité</i> .....	57
4.2. La dynamique tripolaire .....	58
4.2.1. <i>Le témoin de la relation des deux autres</i> ....	60
4.2.2. <i>L'extériorité</i> .....	61
4.2.3. <i>Alliance et exclusion</i> .....	62
4.2.4. <i>Comparaison et relativité</i> .....	63
4.3. La dynamique multipolaire .....	64
4.4. La dynamique unipolaire .....	64
4.5. Le fonctionnement monopolaire .....	66
4.6. Le mode fusionnel .....	68
4.6.1. <i>Le management des polarités</i> .....	69
5. Les stades de développement d'une équipe .....	72
5.1. Le stade de latence .....	75
5.2. Le stade d'appartenance .....	76

5.3. Le stade d'équipe constituée .....	77
5.4. Le stade d'action concertée .....	79
5.5. Le stade d'intelligence collective .....	80
<b>6. Maturité des équipes .....</b>	<b>83</b>
6.1. Stade de latence : caractérisé par l'individualité ..	83
6.2. Stade d'appartenance : caractérisé par le sentiment d'appartenance .....	84
6.3. Stade d'équipe constituée : caractérisé par l'accès à une communauté d'objectif et de pratique ....	85
6.4. Stade d'action concertée : caractérisé par la qualité du système d'action et de la cohésion technique .....	86
6.5. Stade d'intelligence collective : caractérisé par l'excellence de l'intelligence de situation de l'ensemble des acteurs .....	87
<b>■. L'essentiel à retenir .....</b>	<b>88</b>

### Chapitre 3

## **QUALITÉS D'ÉQUIPIER ET RÔLES OPÉRATOIRES** 91

1. L'interdépendance .....	93
2. Les qualités d'équipier .....	95
2.1. Le fonctionnement individuel .....	96
2.2. Le sens du collectif .....	96
2.2.1. <i>L'acceptation d'autrui</i> .....	97
2.2.2. <i>La coopération</i> .....	98
2.2.3. <i>L'acceptation des règles et des normes</i> .....	98
3. Le sens de l'équipe .....	99
3.1. La coresponsabilité .....	99
3.2. La gouvernabilité .....	99
3.3. La pro-activité .....	100
3.4. L'éthique de performance .....	101
3.5. La complicité tactique .....	101
4. Les attitudes affectives .....	102
4.1. Les attitudes d'équipiers .....	102
4.2. Les rôles opératoires .....	103
<b>■. L'essentiel à retenir .....</b>	<b>108</b>

Chapitre 4

<b>LA COHÉSION HUMAINE</b> .....	109
1. Les trois degrés de cohésion .....	112
1.1. La cohésion fonctionnelle .....	113
1.2. La cohésion explicite .....	113
1.3. La cohésion dynamique .....	113
2. Les facteurs de cohésion humaine .....	114
2.1. Le lien groupal .....	115
2.1.1. <i>L'attractivité</i> .....	115
2.1.2. <i>Les réseaux de relations et d'affinités</i> .....	116
2.2. Identité d'équipe et solidarité d'objectif .....	118
2.3. Les pratiques cohésives .....	119
3. La mesure de la cohésion .....	121
■. L'essentiel à retenir .....	125

Chapitre 5

<b>L'ACTION CONCERTÉE ET LA COHÉSION TECHNIQUE</b> .....	127
1. Le système d'action concertée .....	129
1.1. Le sous-système d'information .....	130
1.2. Le sous-système de décision .....	130
1.3. Le sous-système d'opération .....	131
1.4. Le sous-système de régulation .....	131
2. La fonction de « cohésion technique » .....	132
2.1. La structure de l'équipe .....	133
2.2. Le degré de connexion et ses conséquences pour la réactivité .....	134
2.3. La structure à deux niveaux des équipes larges ....	135
3. Les principes et les pratiques de la cohésion technique	136
3.1. La préparation et l'anticipation .....	137
3.2. Le rythme et la synchronisation .....	138
3.3. La circulation de l'information .....	139
3.4. Le contrôle réciproque .....	140
3.5. La suppléance .....	141

## Sommaire

3.6.	L'évaluation .....	141
3.7.	L'intention tactique .....	142
3.8.	La réunion d'équipe .....	143
3.8.1.	<i>Pourquoi préparer une réunion ?</i> .....	144
3.8.2.	<i>La délégation de conduite de réunion</i> .....	145
3.8.3.	<i>Les avantages du débat</i> .....	146
■.	L'essentiel à retenir .....	151

### Chapitre 6

<b>LA VISÉE ET LA FOCALISATION</b> .....	153
1. Les différents aspects de la visée .....	156
1.1. La finalité de l'entreprise et ses objectifs stratégiques .....	158
1.2. Le triptyque « mission, projet, objectif » de l'équipe .....	159
2. La focalisation .....	162
■. L'essentiel à retenir .....	167

### Chapitre 7

<b>POUVOIRS ET LEADERSHIP</b> .....	171
1. Pourquoi de nouveaux modes d'encadrement ? .....	173
2. Utilité du chef ? .....	173
3. L'équilibre autorité-initiative .....	176
4. Pourquoi a-t-on besoin d'un chef ? .....	178
4.1. Offrir du support .....	180
4.2. Favoriser le développement du potentiel .....	181
4.3. Partager la vision .....	181
4.4. Un chef pour incarner l'équipe .....	181
5. Trois traits de caractère essentiels .....	182
5.1. La volonté politique .....	182
5.2. L'aptitude à mobiliser .....	183
5.3. Le sens de la maîtrise .....	184

6. Les différents pouvoirs dans l'équipe .....	185
6.1. Le pouvoir institutionnel .....	188
6.2. Le pouvoir personnel .....	190
6.3. Le pouvoir du groupe .....	192
6.4. Le pouvoir du contexte .....	194
■. L'essentiel à retenir.....	195

## Chapitre 8

<b>LA MOBILISATION</b> .....	197
1. L'appartenance et la différenciation .....	200
1.1. Le désir d'appartenance .....	200
1.2. Le besoin de différenciation .....	201
2. Motivation, désir et pulsion dans l'équipe .....	203
2.1. Le fondement pulsionnel de la motivation .....	206
2.2. Besoins, désirs et pulsions .....	207
2.2.1. <i>Le désir d'emprise</i> .....	210
2.2.2. <i>Le désir de création</i> .....	212
2.2.3. <i>Le désir d'emprise et le désir de création                   dans l'entreprise</i> .....	212
3. La mobilisation et l'énergie .....	213
3.1. Énergie disponible et énergie latente .....	214
3.2. Énergie d'entretien et énergie de production ...	215
3.3. Énergie utile et énergie dispersée .....	216
4. De la mobilisation à la surmotivation .....	217
4.1. Les renforcements qui produisent la surmotivation	218
4.1.1. <i>La satisfaction de l'entourage</i> .....	218
4.1.2. <i>Les boucles de réussites</i> .....	219
4.1.3. <i>L'accélération finale</i> .....	220
4.2. Les renforcements collectifs à l'origine de la surmotivation .....	221
4.2.1. <i>La stimulation en retour</i> .....	221
4.2.2. <i>Le climat</i> .....	222
4.2.3. <i>Le moral</i> .....	222
■. L'essentiel à retenir.....	224

## Chapitre 9

**PHÉNOMÈNES COLLECTIFS**

<b>LIÉS À LA VIE EN ÉQUIPE</b> .....	227
1. L'effet Ringelman .....	229
2. Les phénomènes liés à l'appartenance .....	230
2.1. La recherche d'attention .....	231
2.2. La lutte pour la préférence .....	231
2.3. L'effet primus inter pares (PIP) .....	232
2.4. Les comportements compensatoires .....	233
3. Les phénomènes de groupe liés à la cohésion et à l'appartenance collective .....	234
3.1. La normativité .....	234
3.2. La pression de conformité .....	235
3.3. Le soutien social .....	237
3.4. L'effet de polarisation .....	237
3.5. L'expérience d'unité .....	239
4. Limites et méfaits de la cohésion .....	240
4.1. La cohésion contre l'entreprise .....	241
4.2. Le pré-consensus et la pensée de groupe .....	242
4.3. L'illusion fusionnelle .....	244
■ Schéma récapitulatif .....	246
■ L'essentiel à retenir .....	247

## Chapitre 10

**CONFLITS, USURE ET ENTRETIEN DE L'ÉQUIPE** ... 251

1. Conflits et crises .....	253
2. L'usure de l'équipe .....	255
2.1. La dégradation du lien entre les équipiers .....	255
2.2. L'accumulation des sentiments négatifs .....	256
2.3. La déperdition d'énergie .....	257
2.4. La désintégration des équipes .....	258
3. L'entretien de l'équipe .....	259
3.1. Les séminaires annuels d'équipe .....	259
3.2. Les séminaires de constitution d'équipe .....	260

3.3. Éléments de méthodologie du teambuilding ....	261
3.3.1. <i>La décristallisation et le seuil d'ouverture</i> .	261
3.3.2. <i>L'évolution du management</i> .....	262
3.3.3. <i>Entretenir la dynamique d'équipe</i> .....	263
3.3.4. <i>Le séminaire d'équipe comme moyen           de changement</i> .....	263
■. L'essentiel à retenir.....	266

## CHAPITRE 11

### **LES RÉSISTANCES À L'ÉQUIPE** .....

1. Le point aveugle, source des résistances .....	272
2. Les résistances d'ordre individuel .....	274
2.1. Le jeu personnel .....	274
2.2. Le mode individualiste .....	275
2.3. La perte de prérogatives .....	275
2.4. L'autocentrisme du manager .....	277
2.5. La défiance .....	279
3. Les résistances culturelles et systémiques .....	279
3.1. L'individualisme culturel .....	281
3.2. Le changement de rapport des forces .....	282
3.3. Le sentiment d'exclusion .....	282
3.4. Le cloisonnement et la double fidélité .....	283
■. L'essentiel à retenir.....	284

### **CONCLUSION** .....

### **NOTES BIBLIOGRAPHIQUES** .....

### **BIBLIOGRAPHIE** .....

### **INDEX DES SUJETS** .....

# INTRODUCTION

Cet ouvrage pose la question du management en décrivant les processus naturels des groupes humains. Partant de là, il tente de démontrer comment le fonctionnement en équipe constitue un formidable gisement de ressources et, par conséquent, comment la façon de la conduire peut tirer partie de ce gisement ou passer à côté.

## **Comment s'appuyer sur les processus naturels des groupes humains ?**

Configuration à la fois humaine et opérationnelle, l'équipe est un système subtil dont il faut connaître les lois. Cette connaissance, en plus des satisfactions qu'elle procure, permet d'ajuster le pilotage pour optimiser le résultat.

Les chapitres qui suivent offrent une description détaillée des mécanismes d'équipe afin de permettre aux dirigeants et aux managers d'en connaître les ressorts et d'en déduire leur pratique. Sachant que c'est davantage le goût que la recette qui fait le cuisinier, nous avons cherché à développer le goût du management par une description des flux et des interactions qui fondent l'équipe performante. Si l'on passe ici en revue une dizaine de phénomènes classiques dont les équipes sont le siège et avec lesquels les managers sont quotidiennement aux prises, parfois sans s'en rendre compte, c'est que nous avons constaté que ceux qui ont appris à les utiliser en ont bien compris les avantages pour l'atteinte de leurs objectifs.

Il suffit de prendre un exemple quotidien de la vie professionnelle en observant des réunions dont certaines sont désordonnées et inefficaces, parfois même ennuyeuses. Elles échappent à toute logique ou plus exactement elles laissent des logiques méconnues, donc incontrôlées, s'emparer de leur fonctionnement jusqu'à donner une impression d'irrationalité. Ce « désordre » ou cet ennui, tous deux démobilisateurs, résultent de causes parfaitement répertoriées par les sciences humaines mais pas toujours par

les entreprises. Cependant toutes ces réunions fonctionnent sur les mêmes processus non maîtrisés qu'on pourrait éviter en les connaissant mieux.

### **Développer un management du vivant**

La démarche développée ici vise à gérer les systèmes humains sur le modèle du vivant plus que sur celui de la mécanique. Cela impose d'accepter que la dimension dynamique ne peut se développer selon des méthodes rigides mais en usant de finesse et de subtilité.

Un plan d'action, par exemple, ne résiste jamais aux nombreux et cruels assauts de la réalité ; les imperfections de mise en œuvre, l'imprédictibilité du marché, les aléas les plus fortuits sont autant d'obstacles qui éloignent la réalisation de la prévision. En revanche, l'intelligence humaine permet de poursuivre l'objectif en apportant en temps réel les corrections tactiques nécessaires. Il faut pour cela, non pas supprimer les plans d'action mais savoir les appliquer avec souplesse et aider les acteurs à tirer partie des opportunités qu'apportent avec elles les situations imprévisibles.

### **Et si le management constituait le plus riche gisement de rentabilité ?**

Se pose alors la question de savoir si un métier aussi subtil que le management doit être confié à des experts venus de disciplines étrangères au management, et dont l'objectif premier n'a jamais été la conduite des hommes. Faut-il confier le management d'une équipe de développement à un ingénieur ou une équipe commerciale à un ancien vendeur qui, l'un et l'autre, n'ont pas appris le management ? Et qui ne manqueront pas, malgré leur bonne volonté, de perpétuer des méconnaissances de génération en génération.

Ne devrait-on maintenir ces experts dans leur rôle, en reconnaissant leur talent par des gratifications, plutôt que de leur confier une équipe de collaborateurs qu'ils n'ont pas appris à conduire ? On peut objecter qu'un mélange de leur intelligence, de leur capacité d'adaptation et de la formation permanente suffit à réduire cette difficulté. Mais à quelle efficacité peut vraiment prétendre cette dernière, tant qu'elle propose de former au métier de manager en quelques journées, alors que la formation initiale de l'ingénieur, du juriste, de l'économiste, a duré plusieurs années ?

Quelle chance une telle formation a-t-elle d'être véritablement mise en œuvre ?

Certes, la plupart de ces managers progressent grâce à leur compréhension intuitive des faits, mais est-ce suffisant pour piloter en professionnel ? À considérer le management comme une fonction (parfois purement honorifique) et non comme un métier, le risque n'est-il pas de continuer à perdre une bonne part du potentiel de ressources ? Quand on mesure l'effet du coaching ou du team-development sur certaines équipes dans des entreprises qui ont décidé d'en faire un élément de leur politique de progrès, on est stupéfait des résultats obtenus. Alors pourquoi des entreprises, qui investissent largement dans l'entretien des outils de production, dépensent-elles si peu dans la « maintenance de l'état » de leurs équipes ? Et si professionnaliser le management des hommes constituait une des plus importantes sources de rentabilité pour les entreprises ?

### **Utiliser des découvertes faites depuis des décennies ?**

Le management est un ensemble technique qui relève de sciences humaines qui ont fait leurs preuves, telles la sociologie, l'anthropologie, la psychologie, la pédagogie, la psychosociologie, etc. Depuis un siècle, celles-ci, au travers d'expériences scientifiques, élaborent des concepts qui constituent autant de bases pour le management. Cependant certains principes de base, clairement établis depuis des décennies, continuent d'être méconnus. En revanche les entreprises qui voient là un gisement de ressources, se donnent un avantage concurrentiel durable.

Lorsqu'on analyse le langage managérial, on est étonné de la pauvreté de ses références théoriques, pourtant disponibles. Certes, tous les hommes d'entreprise connaissent les mots délégation, cohésion, procédure, contrôle, objectif, matriciel, opérationnel, structurel et bien d'autres.

Cependant combien peuvent décrire, voire nommer des concepts ou des pratiques plus élaborées comme l'attractivité, la focalisation, la polarisation, le soutien social ? Combien connaissent l'existence de phénomènes de groupe, établis scientifiquement, dont la non prise en compte conduit irrémédiablement à des erreurs d'appréciation et de décision ? À partir de quoi distinguent-ils les nécessités de la motivation et celles de la mobilisation. Que fait-on des conclusions d'Elton Mayo qui remontent aux années vingt et nous ont démontré l'efficacité en termes de

rendement de l'attention portée aux opérateurs? Combien de dirigeants connaissent les causes essentielles des attitudes de passivité rencontrées continuellement dans certaines organisations? Pourquoi rencontre-t-on des entreprises, dont l'encadrement semble usé, fatigué, sans perspectives, alors même que celles-ci, depuis des années ont utilisé tout l'arsenal de la formation, de la communication, de la rémunération?

### **Pourquoi si peu de considération pour le management ?**

Il n'est pas dans notre intention de laisser croire que ce manque de considération pour le management ressort de la responsabilité des dirigeants et des managers. Ils sont, comme nous tous, pris dans des processus culturels et socio-économiques auxquels ils ne peuvent pas grand chose. Cependant il devient urgent de ne plus confondre simplicité et simplisme et de s'interroger sur la persistance de cette méprise.

Pourquoi la quasi-totalité des entreprises, bien que toutes soient en recherche d'efficacité, se refusent-elles à utiliser des professionnels pour le management des hommes? Soit elles méconnaissent le problème, estimant qu'il est insoluble tant la complexité des systèmes humains est grande. Soit elles sont aux prises avec la crainte (voire le vertige) de la manipulation : une poignée d'hommes, rompus aux techniques du pilotage des groupes humains et des individus, risquerait de développer un pouvoir qui lui échapperait. S'agit-il de cela? Cette crainte n'est pas plus fondée que celle, par exemple, de croire l'informatique capable de remplacer l'intelligence de l'entreprise.

Cette sous-estimation du potentiel de la technique managériale continue de surprendre face au discours d'une majorité des entreprises annonçant que les ressources humaines sont leurs principaux atouts.

### **Veut-on du pouvoir ou de la performance ?**

Cette réticence vis-à-vis d'un management professionnel fait penser aux craintes que l'on peut rencontrer lorsqu'il s'agit d'accepter différentes sources de pouvoir et de les articuler entre elles. Nous mesurons souvent la tendance des institutions et de leurs chefs à limiter les pouvoirs internes, au lieu de les libérer et d'y adjoindre des règles de gestion de l'interdépendance. Selon nous, c'est commettre un contresens que de limiter de

cette façon l'expression de l'énergie vitale. Le mouvement récent « d'empowerment » démontre l'intérêt qu'il y a à développer le sens de l'initiative et celui de la prise de risque. Une entreprise dynamique ne cherche pas à réduire les pouvoirs des uns et des autres, mais leur permet au contraire de se développer, tout en apprenant à mieux les articuler entre eux. Il nous faut apprendre, en entreprise, à lâcher du pouvoir pour trouver de la puissance.

Ce phénomène de limitation se retrouve jusqu'entre les équipes d'une même entreprise, créant une véritable entropie interne. Face à ces pouvoirs et à celui des leaders d'opinion, il faut, non des processus de censure ou d'inhibition, mais des chefs capables d'assumer leur place sans craindre pour leur autorité. C'est ainsi que se pose la question de la compétence managériale.

**S'il est compétent dans la conduite des hommes, le manager peut se permettre d'encourager le développement des pouvoirs internes à son équipe ou à son entreprise.**

La motivation et la mobilisation subissent le même traitement. Bien qu'elle les sollicite, certaines organisations donnent l'impression de s'en défendre et n'ont de cesse de les réduire et de les limiter. Dans le même temps, d'autres entreprises se construisent à partir de ces puissants ressorts, issus des élans de leurs membres et de leur équipes.

## **Il n'est nul besoin de motiver les gens**

Combien de fois entend-on dire : « il faut motiver les gens » ? Manifestement, il y a là un contresens : la motivation est inhérente à l'individu ; il n'est nul besoin de la créer, elle existe. Mais il faut veiller à ne pas la laisser se dégrader. Le collaborateur qui arrive dans une entreprise, ou qui prend un nouveau poste, est motivé sans que l'entreprise ait fait quoi que ce soit pour cela. Comment l'organisation s'y prend-elle alors pour provoquer sa démotivation, parfois en quelques mois ? Et pourquoi laisse-t-on des équipes dans un véritable état d'usure mentale, alors qu'un simple séminaire leur permettrait de retrouver leur éclat et leur rendement ? Le coût de telles actions n'est pas en jeu mais on ne sait pas assez croire à l'efficacité des pratiques de coaching collectif.

On pourrait penser que peu importe la motivation pourvu que le travail soit fait, et ajouter que l'entreprise n'a pas pour objectif le confort mais la production. Certes. Mais ce serait oublier les différentes expériences, renouvelées depuis soixante-dix ans, sur le lien entre rendement et motivation. Comme nous le verrons, la motivation est comptable de la quantité d'énergie que le collaborateur investit dans son travail. En conséquence, tout acte managérial se traduit en avantage ou en coût énergétique, donc en rendement entre quantité de travail achetée et quantité de travail délivrée par les collaborateurs.

Cette déperdition provient de ce que les managers n'ont pas appris à gérer le hiatus provoqué par les frottements inévitables entre la logique institutionnelle et la logique individuelle, l'une rationnelle et réglementaire, l'autre sensitive et affinitaire. Cette différence entre les deux logiques, qui doivent être compensées, n'explique pas tout. Il faut y ajouter le manque de pratiques « d'hygiène », pratiques qui permettraient dans de nombreux cas, de purger certaines morosités ou inquiétudes, ou de faciliter une re-mobilisation après une difficulté rencontrée, faute de quoi le moral s'use.

Dans une équipe, tout est interactif et participe de fait à la dynamique d'ensemble : les pouvoirs, les interactions, les processus, les élans motivationnels, le climat, le moral, la focalisation sur les objectifs, l'impact des styles managériaux etc. La liste n'est pas limitative. Il faut développer une conscience claire de ces forces et des manières dont elles se conjuguent, pour piloter efficacement et obtenir le meilleur.

Le Management de la Dynamique ® que nous préconisons ici, s'élabore à partir de la gestion de flux qui constituent la dimension vivante de l'équipe : flux d'énergie, flux d'informations, flux d'influence. Comprendre la façon dont ils jouent, s'amplifient ou se compensent, pulvérise toute tentation de management autocratique.

Manager la dynamique d'équipe c'est chercher à canaliser tous ces milliers de joules et à les orienter vers l'objectif.

Chapitre 1

---

# **CE QUI FAIT « ÉQUIPE »**



**S**urprenante, l'énergie dégagée par certaines équipes ! Qu'elles soient sportives, de direction ou de production : leurs membres déploient une énergie extraordinaire. Le niveau d'organisation et de réactivité laisse admiratif : ils agissent comme si leur groupe pouvait s'adapter à tous les aléas, les changements de rythme, toutes les modifications de leur environnement.

Qu'est-ce qui stimule autant des êtres humains mis en configuration d'équipe ? Quels ressorts les font dépasser leur niveau de motivation habituelle ? Pourquoi dégagent-ils cette impression de plaisir partagé alors que, bien souvent, l'effort à fournir est important ?

L'utilisation courante du mot « équipe » dans les organisations tient d'un effet de mode ou d'un désir magique que tout se mette à fonctionner à l'exemple de celles qui forcent l'admiration. L'équipe dont nous traitons ici est un mode spécifique d'organisation, avec ses règles, ses rites et ses caractéristiques, qui rassemble des personnes tendues vers un objectif commun et qui opèrent de manière parfaitement établie. Elle se définit comme un groupe d'individus, organisés ensemble, conduit par un leader et œuvrant pour un même objectif.

Cette formulation met en évidence quatre composants internes :

- un groupe d'équipiers,
- un chef (pilote, manager, responsable),
- un objectif,
- des pratiques qui visent la concertation d'action.

Il n'y a pas d'équipe en l'absence d'un seul de ces éléments et c'est la présence des quatre qui lui confère le statut d'équipe. Cette dénomination serait inadaptée s'agissant de groupes humains n'ayant ni mission ni projet ou dont l'organisation demeurerait informelle.

### **L'équipe est un organisme vivant**

Une équipe est une entité vivante. Tel un corps humain, c'est un organisme. Elle est composée de membres, de fonctions équivalentes à celles d'un système nerveux (échange d'information et réactions) et d'un cerveau. Comme pour les organes, chacun a son rôle permettant d'œuvrer à la production commune.

Les analogies avec l'organisme humain, la cellule biologique ou les sociétés animales, se révèlent toujours riches d'évocations potentielles lorsqu'il s'agit d'équipe. Regardons quels sont les grands besoins du corps humain et de l'individu pour les comparer à ceux d'une équipe. Survivre, être en sécurité, agir, se reproduire et s'entretenir en bon état constituent les grands besoins physiologiques. Être reconnu, être en confiance ou se réaliser constituent des besoins psychologiques de la personne, non moins importants. Tous se retrouvent dans l'équipe : elle présente les mêmes catégories de besoins qu'un humain.

Pour répondre aux besoins physiologiques, il existe chez l'humain des organes comme la peau pour la protection, le système nerveux pour la transmission des informations, le système digestif pour la transformation des aliments en énergie ou le système immunitaire pour la défense contre des attaques externes. Système nerveux ou système endocrinien (transmetteurs d'ordres et d'informations) ont leur équivalent dans les systèmes d'information existant en équipe pour assurer la coordination continue des membres ou la constance de l'état interne (le moral) face aux pressions externes. Dans une équipe, le système d'informations s'organise au travers de signes, de communications, d'ordres, de logiciels spécifiques ou de réunions. Sans cela les différents actes posés par les uns ou les autres ne seraient plus cohérents.

Pareillement quelques rôles du chef d'équipe répondent à certaines fonctions exercées par le cerveau pour maintenir la vie de l'organisme. À côté de ses obligations institutionnelles et opérationnelles, le chef d'équipe a à maintenir les grands équilibres pour que, comme tout organisme, elle vive et se transforme. C'est ainsi qu'il se soucie de l'état de chacun des équipiers, de la qualité de leurs relations, des besoins de l'ensemble en terme de fonctionnement. Il prend garde à ce qu'il y ait des pratiques d'hygiène permettant à l'équipe de demeurer en bonne santé : régulation, convivialité, confrontation. Il mesure la fatigue, le stress, et y répond par des compensations qui favorisent la régénération. Tel le cerveau, il assure un rôle régulateur.

La seule mais grande différence entre le corps humain et l'équipe provient de l'indépendance des équipiers vis-à-vis de l'équipe globale. Contrairement à la cellule dans le corps, l'individu est en partie autonome dans l'équipe. La cellule est dépendante du corps et interdépendante des autres cellules alors que l'équipier est autonome par rapport à l'équipe – il peut vivre sans elle – et devient interdépendant avec les autres équipiers – lorsqu'il a

décidé de devenir un parmi d'autres. Cette différence importante oblige à considérer continuellement une équipe selon deux optiques : celle de l'individu et celle du tout. Cette perception a comme conséquence que besoins physiologiques et besoins psychologiques de l'équipe ont une traduction tantôt individuelle, tantôt collective. Par exemple, l'humeur d'un équipier ressort de ses sentiments individuels alors que le climat de l'équipe résulte des sentiments de l'ensemble des équipiers.

L'équipe est une entité constituée de sous-ensembles autonomes, c'est ce qui fait sa complexité et sa force. Cette complexité provient de ce que ses membres sont des sous-systèmes doués d'intelligence. Elle est à la fois un ensemble de cerveaux, d'expériences, un ensemble de moteurs et d'acteurs.

Cela lui confère un potentiel considérable qui peut libérer des forces puissantes. Pour ces raisons, le manager d'une équipe qui se veut performante devrait considérer qu'il gère non pas des « membres » mais des cerveaux. Qu'il manage des forces, qu'il les utilise, comme le surfeur utilise la vague. Cela requiert une réelle compétence managériale. S'il n'en fait pas usage, ces forces inemployées peuvent très bien se retourner ou fonctionner à contresens : cherchant à s'employer, elles le font contre l'équipe ou contre l'entreprise qui n'a pas su les prendre en compte.

En plus de constituer un ensemble de cerveaux, l'équipe concentre également une quantité de désirs et de motivations. Si certaines équipes arrivent à un tel niveau d'engagement quand d'autres paraissent mornes et peu efficaces, c'est que la motivation et l'énergie sont gérées dans les premières, alors que dans les autres elles restent en friches. Il est important de bien considérer à ce sujet une grande particularité de l'équipe sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir : l'organisation en équipe procure l'absolue totalité des éléments constitutifs de la motivation humaine. Elle offre l'ensemble des ressorts psychologiques qui y concourent : les besoins de sécurité, d'appartenance ou de reconnaissance y trouvent tous une réponse ; de même les désirs, la créativité, l'action et l'exercice du pouvoir. Ceci fait d'elle un organisme vivant, particulièrement sensible et mobilisable.

### **La double orientation de l'équipe : son intérêt pour la tâche et son intérêt pour les équipiers**

Les groupes humains se créent tantôt pour des raisons d'affinités tantôt pour mener des actions en commun.

Afin d'illustrer la différence, prenons l'exemple d'un groupe d'amis et d'un conseil de copropriété. L'intérêt d'un groupe d'amis se porte sur lui-même, sur ses membres. Les activités y sont de nature à entretenir la relation, à se procurer du plaisir ou de la reconnaissance et à se porter assistance. Ce type de groupe est centré sur lui-même, avec comme but de développer de la convivialité et de préserver son existence. Un conseil de copropriétaires en revanche est centré sur une tâche précise. Les relations entre les personnes y sont essentiellement limitées à la finalité : gérer le patrimoine commun. Toute la vie de ce regroupement est régie par les obligations de la tâche : assemblée générale, commission de surveillance, obligations légales et réglementaires.

Ces exemples mettent en évidence deux catégories de groupes, selon qu'ils sont centrés sur la tâche ou sur le groupe. En général les groupes humains fonctionnent soit sur l'un, soit sur l'autre. Les équipes fonctionnent sur les deux registres, de la tâche et du groupe. Elles ont la particularité d'articuler à la fois l'un et l'autre et de les lier de façon étroite. Sans aller jusqu'à partager leur vie privée, les membres d'une équipe ont un mode de relation qui repose véritablement sur les dimensions personnelles. Pour atteindre ses objectifs et se concentrer sur sa tâche, l'équipe cultive la proximité entre ses membres et s'intéresse explicitement à la dimension collective. C'est cette conjugaison de deux modes de fonctionnement qui produit son dynamisme.

### **Une organisation conçue pour répondre aux aléas**

La tâche fixée à une équipe est fréquemment ambitieuse : non seulement elle dépasse ce que peut produire un individu seul mais elle surpasse aussi ce qu'on peut attendre d'un ensemble d'individus qui ne seraient pas liés par un esprit d'équipe. Qu'il s'agisse de la difficulté d'une compétition, d'un danger à prévenir, de la proximité d'une échéance ou de la complexité d'une réalisation, la mission confiée à une équipe est le plus souvent de l'ordre du challenge. Ceci n'étonne personne une fois comprise la double capacité de l'équipe à exister aussi bien par rapport à sa tâche que par rapport à sa cohésion.

Si elle est capable de répondre à des aléas, par nature peu prévisibles, c'est que son mode d'organisation est multiple et peu varier instantanément comme nous le verrons plus loin. Mais c'est aussi que la solidité du lien entre les équipiers et que leur co-responsabilité par rapport à l'objectif les pousse à se dépasser à leurs yeux et à ceux des autres.

Dérivé du mot « équipage » qui signifie tant l'équipement matériel que l'ensemble des personnes (équipage d'un bateau, d'un avion, moyens d'une armée en campagne), le mot équipe appartient initialement au domaine maritime (du germanique « skip », bateau). Équipage et équipe, avant d'être connotés par le sport, sont issus du voyage et de la lutte d'un groupe d'hommes contre les aléas naturels. Aussi, n'est-il pas étonnant de retrouver, par extension, des équipes pour faire face à des aléas sociaux, économiques ou politiques : équipe d'éducateurs, patrouille de police, équipe ministérielle. C'est un mode d'organisation conçu pour « l'aventure », une façon de répondre à ce qui advient, avec la meilleure réactivité.

## **1. Les fondements de la dynamique d'équipe**

Les aspects qui concourent à la dynamique d'équipe sont variés : motivation des équipiers, enjeu, dosage d'unité et de diversité, puissance. Tous se conjuguent et s'allient pour produire un effet dynamique. Celui-ci est d'autant plus déconcertant que l'on a le sentiment de ne pas savoir comment le reproduire ni comment maîtriser une telle complexité. Cependant, à partir d'expériences dans des organisations, les sciences humaines dégagent peu à peu un ensemble de connaissances qui conduisent à pouvoir analyser ces conjugaisons d'effets.

Trois facteurs se révèlent particulièrement stimulants lorsque des hommes travaillent ensemble.

- la stimulation provoquée par la coaction,
- l'influence réciproque des processus humains et opérationnels,
- la conjugaison des trois logiques du fonctionnement collectif.

Il faut ajouter à ces facteurs des effets liés à l'évolution de la motivation individuelle lorsque l'individu se trouve pris dans un réseau : la stimulation par les autres, l'attraction exercée par l'équipe sur l'individu et les différents types d'identification (à l'équipe, au chef, à l'enjeu). Nous mesurerons ici et dans la suite de l'ouvrage à quel point ces aspects présentent une réelle importance dans les résultats obtenus par les équipes.

## 1.1. La stimulation par la co-action

La co-action est une action à plusieurs. Mode de fonctionnement à la base de l'équipe, elle suscite depuis des années l'intérêt de chercheurs en psychologie sociale. Chacun a pu observer, face à une tâche, cette impression d'être stimulé par la présence d'un tiers ou, au contraire, inhibé. Cette stimulation par autrui est tout à fait repérable dans certains groupes de travail comme en *brainstorming* ou dans des petits sous-groupes de deux ou trois personnes agissant ensemble. On y mesure que l'action à deux, dans certaines conditions, y augmente le degré de mobilisation de chacun. Dans cette configuration, chaque participant développe son action plus rapidement que s'il était seul. Aux premiers résultats de l'un s'ajoutent les premiers résultats de l'autre, procurant aux deux un sentiment de puissance accrue. Chacun dans un désir d'être reconnu pour sa contribution agit en ce sens : son excitation est la réponse fournie à l'attente de l'autre. La coaction a sans doute d'autres causes plus profondes encore et plus instinctives puisque des expérimentateurs l'ont mesurée non seulement chez des humains mais aussi chez des fourmis, des blattes, des oiseaux ou des poissons.



R.B. Zajonc rapporte que Chen en 1937, à l'Université Nationale de Pékin, fit une expérience sur trente-six fourmis qui construisaient des nids, activité qui leur est naturelle. Après les avoir mises dans des bocal remplis de terre pendant six heures, il mesurait au bout de combien de temps elles se mettaient à construire un nid et quelle quantité de terre elles extrayaient. Il fit à plusieurs jours d'intervalle la même expérience en les mettant seules, par deux ou par trois, puis à nouveau seules.

Voici ses résultats : isolées elles mettent 192 minutes en moyenne pour commencer à construire, à deux 28 minutes, à trois 33 minutes. De nouveau seules elles mettent 160 minutes. Pendant ces six heures, elles extraient 232 grammes de terre en situation solitaire, 765 grammes chacune lorsqu'elles sont à deux et 728 grammes à trois. Elles reviennent à 182 grammes lorsqu'elles sont remises seules. Cette expérience, renouvelée plusieurs fois, illustre le formidable impact de la coaction à deux ou trois individus.

## Ce qui fait « Équipe »

	Seules	Par deux	Par trois	De nouveau seules
Temps pour se mettre au travail	192 mn	28 mn	33 mn	160 mn
Terre extraite par fourmi	232 gr	765 gr	728 gr	182 gr

Dans le même esprit, F. H. Allport, en 1920, avait fait avec des sujets humains, des expériences sur six séries de tâches, en situation individuelle d'abord et à plusieurs ensuite. Pour les différentes tâches, la performance était plus élevée en situation de groupe, sauf dans le cas d'une résolution de problèmes. Il en a déduit que les actes d'un individu sont facilités par la présence d'individus qui exécutent les mêmes tâches.

D'autres études ont montré en revanche que la coaction peut aussi déboucher sur une relative inhibition dans les situations d'apprentissage et qu'elle n'est stimulante que dans des réalisations de tâches connues et pour une durée déterminée. À cette occasion on a pu mesurer cependant que l'apprentissage est plus rapide pour le second partenaire lorsque le premier sait, car il sert de modèle. Ce qui a fait dire à R.B. Zajonc (1), psychosociologue américain : « La co-action, comme la présence d'un public, augmente la performance et entrave l'apprentissage. »

### 1.2. L'influence réciproque des processus

Dans toute situation professionnelle, qu'il s'agisse d'un groupe de personnes ou d'une relation entre individus co-existent deux niveaux correspondant aux deux centrations évoquées précédemment – la tâche et le groupe. Ces deux niveaux diffèrent profondément.

Le premier niveau procède d'un aspect objectif, facilement constatable. Nous l'appellerons « le processus objectif ». C'est l'action elle-même, matérielle, mesurable et définie. Il peut s'agir par exemple du contenu d'un entretien, de l'ordre du jour d'une réunion ou de la décision à prendre. C'est aussi « l'objet » commun produit par l'équipe.

L'autre niveau, celui qui vise le groupe et les personnes qui le composent est appelé « processus subjectif ». Subjectif parce qu'il s'intéresse aux sujets, c'est-à-dire aux personnes. Plus subtil

et directement lié à ce que vivent les équipiers, il recouvre les sentiments, les relations interpersonnelles ainsi que les influences exercées sur les gens par le contexte. Constitué de l'ensemble des phénomènes affectifs qui influent de façon non rationnelle sur l'action elle-même, le « processus subjectif » procède uniquement, comme son nom l'indique, des aspects totalement subjectifs qui règlent le vécu des personnes. Par exemple, les participants à une réunion se sentent encouragés par leur direction et sont contents de se retrouver. Ou au contraire les communications sont mal préparées et ils ont l'impression de perdre leur temps, etc. C'est le processus subjectif. Il va agir directement sur la production pour la renforcer ou la limiter.

Cette partition en deux niveaux a fréquemment été évoquée. À la suite des recherches de Thomas en 1923, le psychanalyste anglais W.R Bion avait mis cette différence en évidence en 1961, à partir de ses travaux de réadaptation d'anciens prisonniers de guerre. « Tout groupe qui se réunit pour accomplir une tâche, manifeste une activité de travail, c'est-à-dire un fonctionnement mental destiné à faire progresser cette tâche. Les recherches montrent qu'il est parfois gêné, parfois aidé dans ses intentions par des forces affectives... » (2) Ce sont en partie ces forces affectives qui génèrent des processus subjectifs. R. Blake et J. Mouton (3) avaient élaboré en 1978 leur théorie d'une grille du management à partir de cette dualité du fonctionnement des entreprises. Ils y montraient que pour être équilibré et performant le management devait se partager entre la gestion des actions et la gestion des personnes (la tâche et le groupe).

Dans un tout autre domaine, celui de la communication interpersonnelle, l'École de Palo Alto a mis en évidence les deux catégories de message qui prévalent dans toute communication interpersonnelle. Ces deux catégories s'apparentent d'une certaine façon aux axes du contenu objectif et du processus subjectif. Cette école considère la différence entre ce qui est dit et ce qui est communiqué. Selon cette observation, nous émettons nos messages de deux façons, celle des mots, de la construction sémantique et par ailleurs celle de l'attitude corporelle, des intonations, des comportements et des postures. Il s'avère que chacun de ces deux modes peuvent être complémentaires, contradictoires ou symétriques.



Lorsqu'un manager, par exemple, salue son collaborateur, il peut avec le même discours de salutation, avec les mêmes phrases, avoir trois attitudes :

## Ce qui fait « Équipe »

- dire bonjour en échangeant un regard. Il a une attitude symétrique à son message explicite. Ce qui est dit et ce qui est communiqué vont dans le même sens.
- dire bonjour chaleureusement en échangeant un regard. Il renforce son discours par une attitude complémentaire signifiant son réel plaisir et son estime.
- dire bonjour en regardant ailleurs. Attitude et discours sont contradictoires. Explicitement il salue, implicitement il manifeste de l'indisponibilité voire de l'animosité.

Il y a dans ces communications un niveau objectif (celui du discours) et un autre subjectif, celui de l'attitude communiquée qui donne autant d'indications sinon plus que ce qui est dit.

La variété des éléments qui composent le « processus subjectif » est beaucoup plus vaste que celle du « processus objectif ». Le contexte extérieur, l'ambiance, la mobilisation des participants, le style de management, le type de participation, ou la relation entre les personnes sont quelques-uns seulement des éléments qui relèvent de la logique subjective. Ce processus subjectif regroupe en fait deux catégories de perceptions, les unes liées aux sensations et aux sentiments des individus, les autres au contexte. La première catégorie tient aux besoins ou désirs des participants et aux relations internes. La seconde provient du cadre dans lequel l'action se déroule et du contexte général : climat de l'entreprise, fierté d'appartenance, rémunération, etc.

Une méconnaissance du processus subjectif joue directement sur le degré d'engagement des équipiers et peut réduire de moitié l'efficacité d'une équipe en favorisant la passivité voire la rébellion. Nombre de comportements d'opposition, d'individualisme ou de rétention n'ont comme objectif que de compenser l'absence de management du processus subjectif.

Pour déclencher une dynamique durable, l'équipe doit être conduite sur les deux plans. Nous allons voir qu'il y a une réelle synergie entre les deux.

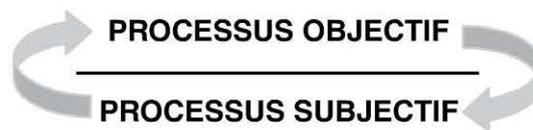
### 1.3. L'effet dynamique

Ce concept des deux axes du fonctionnement de l'équipe n'a pas qu'un intérêt théorique. Le manager qui omet de se positionner sur ces deux niveaux à la fois n'a aucune chance de maintenir dans le temps une dynamique. La dynamique d'équipe résulte

d'abord de la synergie entre ces deux flux : les résultats obtenus (niveau objectif) dopent le sentiment d'équipe (niveau subjectif) et à son tour, la vivacité du processus subjectif stimule en retour le désir d'action. Le premier fait l'action et le second fait l'équipe.

À lui seul le processus subjectif, lorsqu'il n'offre pas un degré suffisant de satisfaction, peut bloquer tout ou partie de la progression du niveau objectif. Il est fréquent qu'une bonne intervention sur le processus subjectif améliore la productivité globale d'une équipe de vingt à trente pour cent !

Comme dans la communication, ces deux flux peuvent aller dans le même sens ou être antagonistes. Par exemple, dans une réunion portant sur la qualité de la fabrication (processus objectif) plusieurs collaborateurs d'un service en réorganisation sont inquiets, sans le dire, sur leur avenir (processus subjectif). La réunion porte sur un sujet clair et précis, mais les participants ont la tête ailleurs. Si le manager ne prend pas en compte cet aspect, dû au contexte, il aura les plus grandes difficultés à mobiliser son équipe sur l'ordre du jour.



### Schéma de l'effet dynamique

L'effet dynamique articule deux niveaux,  
celui du processus objectif et celui du processus subjectif.  
Le premier fait l'action et le second fait ou défait l'équipe.

Schéma O.Devillard ®

La dynamique d'équipe résulte des moyens mis en œuvre pour favoriser l'interaction entre la production et la qualité de mobilisation. Une entreprise qui estimerait que le management ne doit porter que sur les aspects techniques se tromperait et laisserait les aspects dynamiques à la merci des aléas du contexte. Certes, les collaborateurs ne manquent en général pas de bonne volonté, et c'est peut-être pour cela que le management, ou les RH, ne considèrent pas suffisamment comme de leur devoir de stimuler les processus subjectifs, bien que chacun reste persuadé que la

mobilisation des acteurs surdéterminent la productivité globale. C'est pourquoi il nous faut comprendre comment, plus que d'entretenir, nous pouvons favoriser la dynamique d'équipe et au-delà d'elle, le rendement global de l'entreprise.

### **L'équipe, le service, le comité, le conseil et la bande**

Les deux centrations possibles, sur la tâche ou sur le groupe, et l'effet dynamique (contenu objectif et processus subjectif) permettent de comparer les différentes manières de travailler à plusieurs. Selon le but ou la culture de l'entreprise, les configurations de groupe prennent la forme d'un comité, d'un service, d'un conseil ou d'une équipe. La frontière est parfois mince entre ces différents types car nombre de comités ou de services sont en fait des équipes, si l'on s'en tient à leur façon de fonctionner, alors que d'autres groupes, bien que portant le nom « d'équipe », agissent selon des modes moins interactifs.

Un comité et une équipe n'ont ni le même genre d'objectifs ni le même fonctionnement. Le comité, le conseil ou le service ont une tâche à accomplir, une place à tenir. L'équipe aussi mais cette tâche se double d'un objectif fréquemment ambitieux. Ce qui l'oblige à une plus grande focalisation et provoque des relations interpersonnelles plus fortes. Le comité rassemble des représentants, le service assure une unité fonctionnelle à partir d'un groupe de professionnels et le conseil garantit la pérennité des destinées de l'organisme en rassemblant des personnes d'expérience (conseil de surveillance, conseil d'administration). Un comité olympique est en charge d'organisation et de coordination entre des entités diverses alors qu'une équipe olympique est en charge d'un objectif de performance.

La bande, autre configuration de groupe, est une structure historique, liée à un chef ou à un passé commun. Ce sont souvent des « anciens » de telle époque ou de telle situation, attachés les uns aux autres par d'importants souvenirs communs. Elle n'est jamais instituée en tant que telle par l'organisation, mais on en trouve en entreprise quelques-unes dont l'influence est importante. Elle se différencie d'une équipe par la durée des relations interpersonnelles entre ses membres : une équipe meurt avec l'aboutissement de son projet alors que la bande reste comme groupe de complicité. Pour une bande la dimension affective et solidaire prévaut sur les relations fonctionnelles. C'est l'équivalent d'un groupe d'amis bien qu'elle se forme souvent autour d'un leader charismatique. Elles le suivent dans ses différents postes et peuvent servir à constituer le noyau de nouvelles équipes opérationnelles.

	<b>Équipe</b>	<b>Équipage</b>	<b>Groupe de travail</b>	<b>Service</b>	<b>Comité</b>
<b>Mission</b>	Atteindre un résultat ponctuel à enjeu important.	Conduire un ensemble embarqué.	Réaliser une tâche commune.	Assurer une fonction spécifique de l'institution.	Réunir et représenter des entités distinctes pour décision.
<b>Pouvoirs</b>	Partagés selon les statuts, expertises et fonctions.	Assurés par un capitaine (seul à décider).	Exercés par un animateur.	Exercés par un responsable avec délégations.	Arbitrage entre les représentants par un président.
<b>Responsabilité des membres</b>	Co-responsabilité humaine et technique des objectifs individuels et collectifs.	Responsable de son objectif individuel.	Co-responsabilité des objectifs collectifs.	Responsable de ses tâches.	De l'interface entre son entité d'appartenance.
<b>Projet</b>	Réussir un enjeu pour l'entourage.	Arriver à bon port.	Qualité de la réalisation.	Projet latéral à la fonction.	Lié à la pérennité de l'institution.
<b>Cohésion</b>	Doit être optimale d'un point de vue humain et technique.	Solidarité en dehors de tous liens d'affection.	Doit être suffisamment bonne.	Peut être variable.	Acceptation des intérêts contradictoires.
<b>Qualité requises</b>	Qualités liées à l'interdépendance.	Capacité à gérer la promesse et les conflits psychologiques.	Liées à la coopération.	Qualités d'exécution.	Négociation, exercice rigoureux d'un mandat.
<b>Fonctionnement</b>	À la fois territorial, coopératif et synergique. Beaucoup d'initiatives liées à l'action.	Territorial, selon rôles clairement définis. Respect strict des règles.	Très organisé.	Territorial et solidaire.	Côte à côte avec prise en compte des différentes obligations.
<b>Action</b>	Co-agissent ensemble.	Récurrente selon les procédures strictes.	Innovante et rigoureuse.	Récurrente.	Réfléchissent et décident ensemble. Transmettent les instructions aux entités.

## 1.4. Les trois logiques du fonctionnement en équipe

Deux niveaux de fonctionnement mais qui se conjuguent selon trois logiques ! Que le lecteur ne nous en veuille pas si la description de cette mécanique apparaît complexe, c'est une des raisons de sa richesse. En essayant de comprendre quels points de repère utilisent les équipes performantes pour accéder à une forme d'intelligence collective, on analyse qu'elles s'appuient sur trois logiques de base. On verra ultérieurement que ces logiques sont à l'origine des stades de maturité des équipes.

### **L'équipe fonctionne à la fois de façon rigoureuse et flexible.**

Soumis à l'événement, son modèle opératoire repose à la fois sur la division des tâches et sur leur recouvrement. Partage des rôles, initiative et interdépendance y assurent en même temps réactivité et totale couverture du territoire. L'équipier, en réponse à une situation, a le choix entre deux conduites : soit il applique les règles qui définissent sa fonction individuelle soit il y déroge selon des scénarios connus et préétablis. C'est ce modèle de décision qui produit la valeur du fonctionnement collectif.



Dans une équipe sportive, tout se passe comme si la couverture du terrain était assurée deux fois : une fois par le titulaire de la fonction et une fois par le suppléant le plus proche. Lorsqu'un joueur ne peut saisir une passe, un autre joueur se précipite pour récupérer le ballon. Cette métaphore sportive a inspiré une équipe projet, composée de plusieurs dizaines d'ingénieurs travaillant sur un ensemble logiciel destiné à un sous-marin. Seule une parfaite cohésion opérationnelle pouvait lui garantir d'atteindre le niveau d'exigence élevé qui lui avait été fixé. Pour renforcer la fiabilité des contrôles, les coéquipiers ont institué entre eux un « devoir d'ingérence ». Chacun avait l'autorisation mais aussi le devoir de questionner un autre équipier sur une préoccupation qu'il pouvait avoir concernant le travail de ce dernier. C'était une méthode de contrôle réciproque par questionnement aléatoire, rendue possible par la grande qualité de leur cohésion. Chacun accomplissait sa tâche et se souciait de la cohérence globale.

### *1.4.1. La logique territoriale*

La première de ces logiques repose sur la notion de territoire. Chacun a une place, une fonction et un objectif lié à son espace.

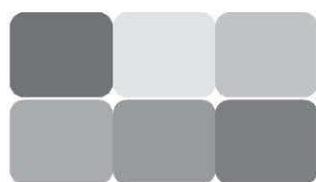
Il connaît les rôles de chacun des autres, mais tous sont dans leur pré carré et estiment que l'objectif sera atteint si chacun exécute bien sa tâche. C'est exact, mais cette vision parfaitement taylorienne ne permet aucune plus-value collective. C'est une addition sans effet démultiplicateur. L'avantage de cette logique est de bien définir certaines responsabilités individuelles et d'être très structurante pour tous. Les interfaces et les procédures sont bien définies et l'ensemble permet de se coordonner. Ce mode d'organisation correspond à une vision centraliste et pyramidale du management, mais présente l'inconvénient de favoriser un cloisonnement et une responsabilité limitée des équipiers. C'est la raison pour laquelle, cette lacune est atténuée par la deuxième logique, la logique de coopération.

### *1.4.2. La logique de coopération*

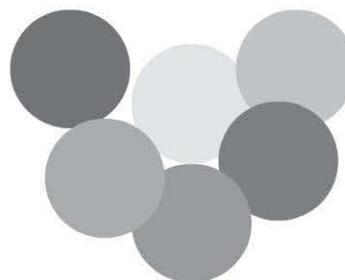
Les situations professionnelles se déroulent assez rarement selon les plans établis, ce qui met à mal le bel ordonnancement du modèle précédent. Par exemple, on s'aperçoit que des besoins ou des actions dépendent de deux personnes qui doivent collaborer. Ou bien des événements ne se présentent pas comme prévus.

La logique de co-action est une vraie logique d'équipe. Elle répond au principe selon lequel plusieurs personnes participent à une même tâche commune et non plus à une tâche individuelle et parcellisée dont la somme des parties suffirait à obtenir le résultat. Les équipiers évoluent sur un grand territoire plus vaste et à leur fonction propre s'ajoutent des responsabilités qui peuvent s'exercer sur l'espace d'un autre. Cette logique n'exclut pas la précédente, elle la complète : selon le mode territorial les décisions de celui qui agit se font en raison de sa fonction, alors que selon le mode coopératif la réponse est donnée d'après la situation. La responsabilité de la réussite appartient à tous et si celui qui doit répondre au client est absent, un autre tente de satisfaire à la demande de celui-ci. De fait dans une équipe chacun a deux catégories de rôles : ceux liés à sa fonction (son territoire) et ceux liés à sa co-responsabilité (la réussite). Les premiers sont déterminés par la mission et les seconds par la situation telle qu'elle se présente.

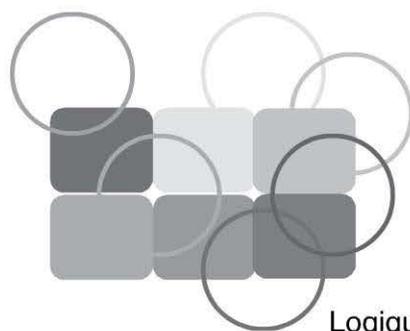
## Ce qui fait « Équipe »



Logique territoriale



Logique de coopération



Logique de synergie

### Les trois logiques de fonctionnement des équipes

Schéma O.Devillard ®

Ce mode de fonctionnement coopératif vise à répondre à des cas spécifiques, liés aux aléas de la situation, qui ne rentrent pas dans le cadre habituel posé par le fonctionnement territorial. Il permet aussi de profiter de synergies et de la stimulation que procurent la coopération. Des étayages, des passages de relais, des aides et des stimulations sont rendus possibles par le fonctionnement en action concertée. Les acteurs utilisent leurs complémentarités ou pallient réciproquement leurs faiblesses.

La première logique (territoriale) nécessite une définition de fonction et la seconde une définition de co-responsabilité. Celle-ci s'exerce à partir de pratiques qui doivent être définies pour les cas où l'action relève d'une nécessité d'interdépendance : information, coordination, scénarios de réponses. Concertées, elles constituent un pacte entre les différents acteurs.

#### *1.4.3. La logique de synergie*

La logique de synergie résulte de la connaissance que les équi-piers ont les uns des autres. Elle prolonge l'habitude qu'a une équipe de travailler sur les deux précédents modes et marque son désir d'aller plus loin dans la capacité à « faire ensemble ».

Cette troisième logique découle d'une cohésion excellente constatée dans les équipes les plus performantes. Nous allons essayer de la définir. À ce niveau, chaque équipier, devenu acteur et sachant bien jouer des deux façons précédentes, apprend à utiliser le potentiel des autres et se prête volontiers lui-même pour servir autrui.

Leur complicité et la connaissance par chacun du talent de chacun des autres s'ajoutent aux qualités des deux pratiques définies ci-avant, responsabilités territoriales et procédures collectives, pour parvenir à un stade d'unité complète de l'action. La logique de synergie résulte non seulement de la parfaite intégration par chacun de ses rôles et de ceux des autres, de la capacité à se passer le relais et à se conduire solidairement, mais aussi de l'utilisation d'autrui dans le cadre de sa propre démarche.



Certains auteurs tels que G. Le Cardinal, J.F. Guyonnet et B. Pouzoullic (4) décrivent ainsi le phénomène : « Réunion de deux personnalités différentes qui ont réussi à s'accorder, de deux intelligences qui se complétaient : la paire ainsi formée a dégagé progressivement une puissance étonnante de travail, de réflexion et d'imagination. Les deux potentiels ont réussi à s'exprimer et à produire. L'un lançait des perches, des défis que l'autre saisissait et relevait, l'un ouvrait une piste que l'autre explorait plus avant. Chacun se sentait alors plus intelligent, plus créatif, plus entreprenant grâce à la présence et au regard positif de l'autre. »

L'équipier qui accède à la logique de synergie connaît sa responsabilité, donne du soutien aux autres et accepte d'en recevoir. Il y ajoute dans le cadre de sa tactique propre les talents de ses coéquipiers. Bien évidemment, il accepte d'être à son tour utilisé par eux comme moyen de leur scénario tactique. Ainsi, le directeur commercial, face au client, utilise l'expertise en marketing de l'homme de l'art (logique territoriale) ou bien à d'autres moments, pour son sens de la synthèse (logique de synergie).



Prenons un autre exemple, dans le domaine sportif, pour plus de clarté. Le volley-ball donne une bonne image de l'articulation entre la logique territoriale, le fonctionnement collectif et le talent individuel. Les six équipiers connaissent parfaitement les six fonctions et, par rotation, occupent chaque espace de jeu à

tour de rôle. Cependant, les talents spécifiques et le style propre à chacun sont indépendants du poste qu'il occupe et peuvent être utilisés en dérogation des règles territoriales pour profiter d'une situation favorable.

Cette possibilité pour un équipier d'utiliser tactiquement un autre pour son talent est une des raisons de l'effet démultiplicateur qui n'appartient qu'à l'équipe. Dépasant la seule solidarité d'objectif et la co-responsabilité, les équipiers arrivent, grâce à leur complicité, à s'utiliser les uns les autres dans le cadre d'une tactique pressentie par l'un et réalisée par l'autre.

**On parvient ainsi, par la conjonction des trois logiques à une forme « d'intelligence collective ».**

La logique de synergie, combinée aux deux autres, permet une réponse immédiate et collective aux aléas qui se présentent.

Ceci est possible par l'articulation qu'elle établit entre des repères autant territoriaux que tactiques, combinés à l'utilisation des qualités individuelles. Pour y parvenir, l'équipe doit avoir atteint un haut niveau de cohésion. « La cohésion est la condition sine qua non pour que l'autonomie accordée à chacun ne se transforme pas en chaos » écrit Peter Senge (5). Sans cela, ce serait le chaos si l'équipe tentait de fonctionner sur un mode de synergie sans s'appuyer dans le même temps sur sa connaissance des autres modes.

L'état de « confiance tactique » atteint par les équipes qui se conduisent ainsi signifie que tout « réflexe d'autodéfense » (selon l'expression de Chris Argyris) a disparu et que chacun s'identifie plus au résultat collectif qu'à son action personnelle immédiate. En fait, la cohésion portée à ce niveau prend la forme d'un bain collectif constitué à partir de la vision partagée, des pratiques communes et de la complicité opérationnelle des équipiers.

## **2. Les effets de l'équipe sur la mobilisation de l'équipier**

Nous venons de décrire trois mécaniques qui concourent à la dynamique des équipes. Ce ne sont pas les seuls facteurs. Il en est

quelques-uns qui y contribuent d'une autre manière : ils agissent par le biais d'une mobilisation de l'équipier. Même si les recherches actuelles ne permettent pas de bien comprendre l'ensemble des phénomènes qui conduisent à l'enchaînement vertueux de la performance collective, chacun constate l'effet dynamique que l'équipe a sur ses équipiers. Quatre causes en sont à l'origine :

- la satisfaction personnelle de l'équipier,
- la stimulation des uns par les autres,
- l'attraction exercée par l'équipe,
- les différents ancrages d'identification des membres de l'équipe.

### 2.1. La satisfaction personnelle de l'équipier

L'équipe présente de réels intérêts pour ceux qui la constituent. Non seulement elle satisfait aux besoins d'appartenance, aux désirs de reconnaissance, mais encore elle permet d'élargir son « espace d'influence » en offrant à chacun un auditoire. Une bonne idée trouvée par l'un et reprise par d'autres, par exemple, procure à son auteur une satisfaction liée à l'influence qu'il a exercée sur son environnement et à la gratification qu'il en retire. En leur donnant un milieu, en les sortant de l'isolement, la participation à une équipe peut changer complètement la qualité de la vie professionnelle de certains collaborateurs.

On entend parfois exprimer une croyance selon laquelle le fonctionnement en équipe limiterait l'expression individuelle. Cela peut arriver, mais ne constitue nullement une règle générale. L'esprit d'équipe ne se fonde pas sur un renoncement à des valeurs ou à des satisfactions personnelles mais sur l'occasion donnée à l'équipier d'appartenir, c'est-à-dire de vivre socialement, ou de participer à une action qui dépasse sa capacité individuelle.

**Ce que l'on gagne à fonctionner à plusieurs vaut largement ce que l'on y perd.**

Ce serait une illusion de croire que le fonctionnement collectif demanderait de l'abnégation. Curieusement, la configuration en équipe, si elle limite objectivement le champ d'indépendance, le fait non pas aux dépens de la personne mais à son avantage. Certes, le collaborateur qui passe d'un mode individuel à un mode

collectif devient interdépendant avec d'autres équipiers et doit faire évoluer une partie de ses attitudes habituelles. Mais en revanche, il s'exprime sur un terrain autrement plus vaste. Il n'a qu'une part du grand gâteau, mais cette part est plus importante que le gâteau d'avant. Il est paradoxal de constater que le mode collectif est un moyen efficace pour développer une vraie satisfaction individuelle. Notons cependant que, dans les sports collectifs, ce sont souvent les meilleures équipes qui possèdent à la fois le jeu d'ensemble le plus efficace et les individualités les plus performantes.

Dans une démarche individuelle, la fierté naît de la réalisation personnelle, de l'expression de soi ou du dépassement. L'individu trouve dans cette réalisation dont il est entièrement l'auteur, un reflet satisfaisant de lui-même. Son action, il l'a imaginée puis concrétisée. En revanche, dans le processus collectif, la logique est différente : la satisfaction provient du rôle tenu, de l'appartenance et du concours à l'enjeu. L'individu se pense alors comme un élément d'un ensemble plus grand auquel il apporte sa contribution. Quand il participe à une équipe authentique, il renonce à une partie de la personnalisation pour profiter du plaisir de l'unité collective. La satisfaction provient alors du degré d'accord entre les acteurs et de la complicité qui ressort de la concertation. L'identification de l'équipier se déplace. Alors qu'elle provenait du résultat individuel, elle s'étaye maintenant sur la puissance collective et l'efficacité de l'ensemble.



Dans un sport collectif, celui qui marque sait que le but marqué couronne une chaîne d'actions contributives. Sa satisfaction provient à la fois d'avoir marqué et d'avoir conclu victorieusement la série d'actions de ses co-équipiers. Au plaisir d'être un maillon fiable d'un ensemble performant s'ajoute celui de l'atteinte de l'objectif.

## 2.2. Les stimulations réciproques

Certains, peu désireux de travailler en équipe, craignant d'être fondus dans le groupe, de s'y perdre, ou d'être transformés en numéro, en mouton ou en fourmi, se méfient de toute approche collective. Pour accepter l'interdépendance avec autrui, pour ne pas se sentir étouffé par le fonctionnement à plusieurs, il faut une bonne dose de confiance en soi. À cette condition, l'appartenance à un groupe ne présente pas de difficultés pour ceux qui, ayant

conscience de leur capacité sociale, utilisent le collectif comme un levier pour leur engagement ou pour y puiser une opportunité de croissance. L'interdépendance leur apparaît alors comme un moyen supérieur de développement personnel, par opposition à une conception de l'autonomie qui ne reposerait que sur la protection jalouse d'une indépendance autarcique.



Cette vision de la portée individuelle du fonctionnement à plusieurs, nous l'avons développée dans le fonctionnement des équipes de vente d'une entreprise réputée pour sa capacité commerciale. Il s'agissait de stimuler, par un management d'équipe, la dimension trop individualiste des commerciaux. Ce n'était paradoxal qu'en apparence. Les skieurs de l'équipe de France ou les joueurs de tennis qui pratiquent eux aussi un sport individuel s'entraînent bien ensemble et se stimulent réciproquement. Ils profitent des autres pour développer leur performance propre dans le cadre d'un sport qui reste individuel. Dans cette entreprise commerciale, la rémunération, comme le processus de vente, étaient strictement personnels : chaque vendeur travaillait pour lui-même. Cependant le management, lui, avait été construit selon les principes du management d'équipe. De façon à utiliser les ressorts motivationnels de la vie d'équipe et à entretenir un tonus élevé chez tous. L'objectif commun de l'équipe a donc été formulé autour de l'organisation de challenges nationaux. Résultat : une véritable ambiance de compétition sportive. Une communication mensuelle par cassettes vidéo stimulait l'ensemble, maintenait les enjeux et récompensait l'obtention des résultats. Les chefs de vente recevaient parallèlement une formation continue au management des équipes à laquelle s'ajoutaient des projets spécifiques d'amélioration des processus commerciaux ou de conquête de marchés nouveaux. Toute cette animation managériale était conçue en utilisant les effets mobilisateurs des équipes, de façon à stimuler l'atteinte des objectifs de chacun grâce à la mobilisation de son environnement.

### 2.3. L'attractivité

Dans les effets qu'a l'équipe sur la motivation de l'équipier, il en est certains qui, pour être assez subtils, n'en sont pas moins réels. Il en va ainsi de l'attraction qu'exerce une équipe authentique sur son entourage et sur ses membres. Une équipe qui marche bien est une équipe en vue et qui donne envie. Son pouvoir d'attraction

(attractivité) provient de sources diverses : la qualité de son chef, celle des équipiers, l'ambiance, le niveau professionnel ou l'objectif poursuivi. Cela crée autour d'elle un halo d'admiration qui joue autant sur les gens de l'extérieur que sur ceux qui en font partie. À un niveau psychologique, les pôles d'attraction énumérés ci-dessus agissent comme autant de sources d'identification. L'équipier intègre à son identité la satisfaction de travailler avec untel, la fierté d'être dans une équipe très professionnelle ou qui concourt à enjeu aussi important.

En résumé, la dynamique d'équipe résulte de la conjonction entre des effets de stimulation et des effets de complémentarité. Stimulation par la co-action, ou par l'attractivité, par l'articulation entre les résultats obtenus pour lesquels l'équipe existe et la qualité du climat dans lequel elle les obtient. Complémentarité par la diversité des acteurs qui se complètent et s'utilisent réciproquement, complémentarité des trois logiques d'action commune.

**Que le manager s'attache à obtenir ces effets... l'équipe fera le reste !**

### **3. Le système « équipe »**

Les travaux réalisés depuis une cinquantaine d'années par des chercheurs en sciences humaines<sup>1</sup> ont largement développé la réflexion sur l'aspect systémique des groupes humains. Ces travaux ouvrent la voie à l'élaboration d'un management qui intégrerait la dynamique des systèmes. Pour cela il faut revenir sur l'analyse systémique et comprendre en quoi elle remet en question la vision analytique qui reste encore aujourd'hui pour une large part à la base des conduites managériales.

#### **3.1. La vision analytique**

En management, la vision analytique repose sur une explication linéaire simple : une cause produit un effet. Ce mode de pensée

---

1. Au Mental Research Institute de Palo Alto, ou par des praticiens en conduite de groupe (Université du Québec), des psychothérapeutes (PNL et Analyse systémique) et des sociologues (Michel Crozier, Erhardt Friedberg, J.-C. Fauvet).

est utile pour analyser et comprendre un certain nombre de phénomènes. Il est d'ailleurs à l'origine du développement de la science. Il s'applique aisément lorsqu'on a la maîtrise des principaux facteurs ou qu'un certain nombre de variables peuvent être maintenues fixes afin d'en étudier d'autres. Mais cette approche analytique ne rend pas compte des complexités liées aux systèmes humains ou biologiques pour lesquels le tout et la partie interagissent. Elle opère sur une réalité segmentée, peu interactive et indépendante des éléments de contexte. Elle s'applique à étudier des composants stables, des forces, des comportements mesurables et ne tient pour scientifique que ce que l'on sait reproduire. Appliquée au management, la pensée analytique débouche sur des analogies qui relèvent de la mécanique ou des arts et techniques traditionnels : transmission de mouvements, pression, démultiplication, verrouillage, filtrage, compartimentation, structure rigide, etc.

### 3.2. La vision systémique

Sans remettre en question ces modes de pensée fondamentaux, nécessaires pour une compréhension des éléments qui constituent un tout, il paraît nécessaire, pour une technique comme le management, de recourir à une approche scientifique qui parte des interactions, et non des éléments, pour rendre mieux compte de la complexité.

 Von Bertalanffy, l'inventeur de l'analyse systémique, rappelle que le biologiste et philosophe allemand Hans Driesch estimait, dès 1905, que les phénomènes vitaux ne pourraient être expliqués de façon analytique. Il fondait cette opinion sur ses expériences sur les embryons d'oursin. « Le même résultat final, un oursin normal, s'obtient à partir d'un œuf complet, à partir de chaque moitié d'un œuf coupé, ou à partir du produit obtenu par fusion de deux œufs entiers. Ce qui ne peut s'expliquer par les lois élémentaires de la physique. » (6) C'est le point de départ de l'analyse systémique.

L'analyse systémique trouve sa source dans le brassage d'idées des années quarante à soixante au célèbre MIT (Massachusetts Institute of Technology)<sup>1</sup> La théorie des systèmes y voit ainsi le jour à partir d'une science qui se développe pendant la Seconde Guerre mondiale : la cybernétique. Le mathématicien américain Norbert Wiener, étudiant les régulations chez les êtres vivants et les machines, démontre, à partir d'un travail sur les tirs d'armes comme la DCA, la nécessité de mettre en place un processus de feed-back (information sur le résultat) : l'information doit fonctionner en boucle pour corriger les mouvements de la machine. Pour que l'objectif soit atteint, il ne suffit pas de mettre en place une série de canons qui tirent en rafales, il faut que l'information sur le tir précédent retourne à la source et modifie les données de visée. Les systémiciens en concluent la nécessité de travailler sur les phénomènes à feed-back.

Cette conception a ouvert la porte à des recherches comparatives sur ce qui se passe dans différents domaines comme la neurophysiologie, l'électronique, l'économie. Ces chercheurs ont alors montré que des processus globaux, systémiques, sont généralisables dans les sciences les plus diverses. Des phénomènes identiques, ou relevant du même type d'analyse, s'observent dans des branches complètement distinctes. Des lois mathématiques s'appliquent à des domaines qui n'ont rien de commun entre eux. La loi de croissance exponentielle, par exemple, s'applique à différents systèmes comme les cellules, les populations de bactéries, les êtres humains, les progrès technologiques ou l'évolution d'un marché, etc... L'analyse systémique naît ainsi, des passerelles établies entre différents univers scientifiques.

L'analyse systémique ne constitue pas une nouvelle discipline, mais une nouvelle façon d'appréhender des ensembles à partir des liens qui les composent. Bien que la réflexion sur la dynamique d'équipe s'inspire des travaux de chercheurs américains tels que Kurt Lewin et des systémiciens de l'École de Palo Alto, il nous semble intéressant de citer un passage du livre d'Akio Morita (7), ancien dirigeant emblématique du groupe Sony, passage qui illustre à sa façon la différence de vision analytique et systémique.

---

1. Où se côtoyaient notamment le mathématicien Norbert Wiener, le neurophysiologue Warren McCulloch, l'anthropologue Margaret Mead, l'économiste Oscar Morgenstern. Par ailleurs, pour comprendre les processus globaux à l'œuvre dans les systèmes complexes, le biologiste Ludwig von Bertalanffy rassemble autour de lui en 1954 mathématiciens, économistes et biophysiciens dans la Society for General Systems Research.

Cette citation montre l'étonnement manifesté par Peter Drucker, une des sommités mondiales en termes de management, lorsque, ensemble au restaurant à New-York, ce dernier déclare à son hôte japonais : « Lorsque je discute avec des chefs d'entreprise japonais, j'ai toujours l'impression que leur façon de réfléchir et même de parler n'est pas rationnelle. Le plus étrange dans tout cela, c'est qu'ils en tirent des conclusions très justes. Comment est-ce possible ? » Dans ce passage de son livre, Akio Morita expose la façon dont les japonais développent leur sens de l'intuition et s'appuient dessus pour conduire leurs affaires. Pour comparer cette attitude avec notre démarche habituelle, il utilise l'image suivante : « J'ai souvent comparé les entreprises américaines à des constructions de brique et les japonaises à des édifices de pierre. L'organisation et le fonctionnement des sociétés américaines se font selon des plans pré-établis dans lesquels toutes les tâches sont clairement définies. Il suffit, pour s'en convaincre, de jeter un coup d'œil sur les pages d'offres d'emplois des journaux : les employeurs établissent pour chaque emploi proposé, le profil du candidat idéal, tous ceux qui n'y correspondront pas, soit parce qu'ils ne sont pas assez bien ou au contraire parce qu'ils sont trop bien, seront systématiquement écartés. Voilà pourquoi je compare les entreprises américaines à une construction de brique, chaque élément y est choisi sur mesure pour concourir au parfait assemblage de l'ensemble. Au Japon, on engage d'abord et, ensuite seulement, on s'efforce d'harmoniser candidats et emplois. Si, dans notre pays, les travailleurs sont tous très diplômés et hautement qualifiés, ils ont des personnalités différentes. C'est le rôle du chef d'entreprise de prendre la mesure exacte de ces pierres dissemblables et de les ajuster entre elles pour édifier des murs sans défauts. Il y a toutes sortes de pierres, des rondes, des carrées, des longues, des grosses, des petites ; le maître maçon saura comment les disposer pour bâtir les murailles du château. »

Envisageant le tout à partir des interactions des éléments entre eux l'analyse systémique cherche à rendre compte de la pluridisciplinarité et de la multiplicité des effets de causalité. C'est ce qui en fait une approche essentielle pour saisir les processus d'équipe.

Dans son livre « Théorie générale des systèmes », Ludwig von Bertalanffy donne des systèmes la définition suivante : « ensemble d'éléments en interaction telle que toute modification de l'une entraîne une modification des autres ». Puis il distingue deux classes de systèmes : les systèmes ouverts et les systèmes fermés. Un système fermé échange peu avec son environnement, il est ina-



nimé ou mécanique : l'état final y est déterminé par les conditions initiales. Par contre un organisme vivant, exemple typique de système ouvert, échange continuellement avec son environnement de l'énergie, des informations et de la matière. Jean-Louis Lemoigne, lui, (8) énumère six catégories de systèmes : physiques, chimiques, vivants, artificiels, sociaux et systèmes d'idées.

Pour illustrer les différences existant entre les systèmes, on peut comparer un système mécanique comme celui de l'horloge, avec le système du thermostat qui introduit la régulation à partir d'informations reçues de son contexte. Ou comparer la cellule biologique, premier niveau de système ouvert auto-entretenu, avec celui de l'humain qui y ajoute la conscience de soi et l'intelligence. Au-dessus encore, existent des systèmes plus complexes comme les systèmes sociaux. Ces différents exemples illustrent la distinction entre des systèmes qui transforment (« une succession d'entrées en succession de sorties ») et ceux qui contrôlent, ceux qui apprennent par utilisation d'une mémoire, ou ceux qui intègrent des décideurs multiples.

**L'équipe fait partie des systèmes vivants, à décideurs multiples.**

## **4. Les principes d'équipe**

Pour apprécier les qualités qui font les équipes authentiques, il est utile de connaître quelques-uns des principes qui les régissent. Nous en retiendrons trois : l'unicité, la diversité, la finalité. Selon le principe d'unicité, l'équipe est une entité composée d'éléments qui se combinent pour ne faire « qu'un ». D'après le second principe, l'équipe tire sa substance d'individualités qu'il convient de préserver de façon à ce que l'individu, composant essentiel de l'équipe, conserve son sentiment d'identité personnelle. Enfin, selon le principe de finalité, une équipe n'existe que face à un objectif à réaliser.

### **4.1. Le principe d'unicité**

Selon le principe d'unicité l'équipe est, en tout point, unité. Elle est un tout, tendu vers un objectif, avec un chef et une communauté de pratiques. À maturité, répétons-le, elle est comparable au corps humain. Elle existe de façon complètement intégrée, avec

un système d'information et de coordination interne (système nerveux), son chef comme élément central d'analyse et de commandement (cerveau), ses modes de régulation (système hormonal). Cette cohérence aboutit à un jeu collectif aussi harmonieux qu'un jeu individuel.

Le principe d'unicité articule objectif et composition de l'équipe : c'est l'objectif qui commande la composition. Une équipe projet est organisée en fonction de son projet. La sélection dans les équipes de sports collectifs en est une autre illustration, même si elle n'est pas transposable telle qu'elle. Le sélectionneur fait son choix et compose spécifiquement l'équipe en fonction du match à jouer, de l'objectif à atteindre, des adversaires et de la forme physique des joueurs.

Unité de temps : l'équipe ne dure qu'un temps, celui du projet. Si un équipier change c'est tout le fonctionnement collectif qui évolue. Créée pour un objectif, l'équipe sélectionnée pour le match disparaît avec la fin de celui-ci. Il en est de même pour une équipe politique dont les ministères dépendent de la politique mise en œuvre et la durée de leur mandat.

### 4.2. Le principe de diversité

Reposant sur la valeur de ses hommes et sur leur volonté d'agir ensemble, l'équipe tire sa substance des divers individus qui la composent et de la diversité des situations auxquelles elle répond. C'est une entité mais une entité composée d'autres entités, individuelles celles-là et qui doivent se sentir considérées comme telles pour accepter de s'engager. Pour se hisser à un niveau d'efficacité collective, l'équipe doit articuler à la fois deux aspects antagonistes : la diversité des individus qui la composent et l'unité d'action. Cette acceptation de la diversité est une condition de réussite : un équipier qui se sent traité indifféremment, comme un pion parmi d'autres, ne cherche pas à se dépasser. Une division d'armée ou une grande entreprise peuvent fonctionner sans prendre en considération la spécificité individuelle de chaque soldat ou collaborateur qui la compose, pas un commando ni une équipe. C'est un des fondements de la double logique qui anime les équipes : logique d'unité et logique de diversité.

Insister, pour une équipe, sur un principe de diversité peut surprendre tant y est habituellement mis en avant la nécessité unitaire. Cependant l'observation des grandes équipes montre qu'au contraire, il existe un parallélisme étroit entre l'aptitude à l'action

collective et la conscience de sa propre individualité : l'équipe n'est pas une négation de l'individu, mais constitue au contraire pour lui un espace de réalisation plus large. « Toute intégration réelle se fonde sur une différenciation préalable (...) et conduit à des niveaux plus élevés d'organisation. » comme l'a écrit J. de Rosnay (9).

**C'est l'équilibre entre ces deux principes qui produit l'esprit d'équipe : l'unité pour développer l'action concertée et la diversité pour maintenir l'initiative et la réactivité.**

### 4.3. Le principe de finalité

La finalité stimule et oriente l'action.

On pourrait définir l'équipe comme étant un groupe d'hommes qui concourent à l'exercice d'une « unité de responsabilité tactique ». Cette définition met en évidence la finalité, l'unité indivisible et l'impact sur le résultat de l'entreprise au travers d'elle.

Une équipe est constituée pour un objectif dont l'enjeu focalise les énergies. Unique, limité dans le temps et concret, il oblige à concevoir l'organisation du groupe dans sa seule perspective. Organisateur de l'équipe dès le départ, l'objectif devient par la suite le centre de la focalisation et de la concentration de chacun. Une fois atteint, l'équipe est dissoute ou reconsidérée pour en atteindre un autre.

Ce principe de finalité ne présente pas seulement un intérêt théorique : comme les deux précédents, mais à sa manière, il a un effet mobilisateur en permettant à chaque co-équipier de se focaliser et en lui conférant une contribution dans la résolution de l'enjeu.

## 5. Les éléments constitutifs des équipes

L'équipe est un système vivant, des plus aboutis et des plus complexes. Il permet que s'articulent entre eux des aspects aussi variés et divers que des réseaux de communication, des nécessités opératoires, des enjeux, des règles de fonctionnement. Tel un écosystème, il réagit aux événements qu'il traverse et aux pressions, internes (style de management, ambiance) ou externes (marché, entreprise, économie).

Pour inventorier ce système, il est nécessaire de comprendre les éléments (on pourrait dire organes) qui le composent et la nature des fonctions auxquelles ces éléments concourent. Par exemple la nature des interactions des équipiers agit sur la cohésion : la cohésion est une fonction du système, comme la respiration est une fonction du système respiratoire. En revanche équipier et relations entre équipiers sont des éléments constitutifs du système à l'image des poumons. Nous verrons qu'il y a quatre éléments différents et quatre fonctions distinctes.

Commençons par les quatre éléments constitutifs :

- 1) le pilote,
- 2) le groupe d'équipiers,
- 3) les systèmes d'action,
- 4) la visée.

À ces quatre éléments, il faudra ajouter un cinquième aspect, véritable élément extérieur : le contexte. Son influence, comme nous le verrons, est déterminante sur la vie de l'équipe, au point qu'on pourrait le traiter comme un constituant externe.

Avant d'entrer dans une description des éléments constitutifs, nous nous proposons d'évoquer les fonctions qui régissent le fonctionnement d'équipe. Ces éléments précédents ne sont que des composants qui pourraient demeurer inertes ou côte à côte et ne pas produire d'effet « équipe ». Nombre de services d'entreprises possèdent tous ces aspects-là et n'en sont pas des équipes pour autant. C'est bien le mode de fonctionnement qui est discriminant et fait la différence et non pas les constituants. Les fonctions internes sont également au nombre de quatre :

- A) la fonction « pilotage »,
- B) la fonction « cohésion »,
- C) la fonction « mobilisation »,
- D) la fonction « focalisation ».

Comme pour les éléments, ces fonctions existent aussi dans des groupes humains qui n'ont cependant rien d'une équipe. Un service, quel qu'il soit, est composé de gens responsables, qui s'entendent bien et est normalement orienté pour atteindre les objectifs qui sont les siens. Ce qui distingue véritablement une équipe, n'est donc pas tant sa composition que le degré d'investissement de chacune des fonctions et l'équilibre maintenu entre elles.

Ainsi, un management trop autoritaire est une preuve de l'investissement du chef dans l'exercice de la fonction pilotage mais ne permet en aucun cas que se dégage à terme une équipe performante. Car il y a peu de partage de la responsabilité. C'est le degré d'investissement dans les quatre fonctions et la façon de les investir qui produisent le passage d'un groupe de travail classique à une équipe. Ceci conduit dans les pages qui suivent à examiner les différents niveaux de performance des équipes selon leurs capacités à développer chacune des fonctions.

En outre, même s'il y a autant de fonctions que d'éléments, celles-ci ne recouvrent pas ceux-là. En général les fonctions participent de plusieurs éléments. Par exemple, la fonction pilotage peut être confisquée par le pilote ou partagée par lui avec un équipier leader.

Mais d'abord revenons aux éléments constitutifs.

### 5.1. L'élément « pilote »

On peut se demander pourquoi il faut un chef d'équipe ? L'équipe ne pourrait-elle pas fonctionner sans ? Après tout, certaines entreprises ont bien supprimé la maîtrise en mettant en place des équipes autonomes de production. En fait en y regardant de près, on constate qu'elles ont remplacé l'élément « pilote » par un responsable tournant ou par des modes de prises de décision collectives. Mais elles n'ont pas su tenir, par exemple, de réunions sans animateur et elles ont dû les former. Preuve de l'utilité du pilotage et de la nécessité d'avoir quelqu'un pour tenir le lead. Cette tête est indispensable surtout pour des équipes dont l'enjeu est comparable à une aventure, dans laquelle il y a des décisions et des responsabilités à prendre rapidement. Si les équipes de production peuvent fonctionner sans pilote, mais avec cependant des procédés de pilotage, c'est que leur action est en grande partie cadrée par la chaîne de production elle-même. Dans ce cas, le niveau du processus objectif est fortement organisé et il reste à auto-gérer les processus subjectifs, liés aux hommes, à la qualité, à la productivité et à la sécurité.

Dans le cadre d'une réflexion sur la dynamique d'équipe, il est utile de distinguer pilote et pilotage, autrement dit élément et fonction. Si on considère l'équipe en tant que système, l'élément « pilote » en représente la tête, le cerveau. C'est un organe de l'équipe alors que le pilotage peut être réparti sur plusieurs têtes.

Nous aborderons cette distribution des pouvoirs lors de notre description des fonctions et du leadership.

Il faut un chef dans l'équipe, et qui exerce un vrai rôle de chef, c'est-à-dire la responsabilité globale, la représentation de l'entreprise et celle de l'équipe et dispose d'une expérience, si ce n'est d'une expertise, plus grande. Mais en tant que manager d'hommes, s'il veut faire lever toute la dynamique de son équipe, il doit passer d'un mode autoritaire à un mode d'animation centré sur l'objectif, les hommes et les interactions. Il utilise pour cela l'intelligence et les capacités de leadership des autres équipiers jusqu'à parvenir à un stade d'intelligence collective.

Dans une équipe, il y a toujours une nécessité d'assurer l'arbitrage, la coordination et la responsabilité. S'il lui faut un chef, c'est que dans ce grand corps qu'est l'équipe, il y a besoin d'un système nerveux intégré et d'un point de référence. C'est à lui que revient de conserver le recul nécessaire à l'anticipation, au contrôle et à la stimulation. C'est à lui que revient en premier le rôle d'organiser.

La deuxième nécessité du chef, surtout dans une équipe dynamique, tient au principe d'unité. Le chef est un référent et un centre d'attention autour duquel chacun peut se mettre à l'unisson, à l'instar des musiciens et de leur chef d'orchestre. Par son style, il a un rôle déterminant sur l'engagement des autres, sur l'ambiance, sur l'atteinte du résultat. Gardien de l'intérêt collectif face aux intérêts individuels, il est à la fois le représentant de l'entreprise et celui de l'équipe elle-même.

C'est lui qui organise l'équipe et décide de l'ampleur du jeu des influences internes. Dans la conception autoritaire, le chef est nécessaire soit pour son expertise soit pour faire travailler les collaborateurs. Dans la conception dynamique, il en faut aussi un mais comme contrepoint aux débordements de la dynamique.

Selon le style de management qu'il adopte, il positionne la fonction pilotage : va-t-il l'exercer seul ou la partager ? Son management devra laisser plus ou moins de place à l'initiative et à la responsabilité des coéquipiers. Globalement, il a le choix entre trois attitudes :

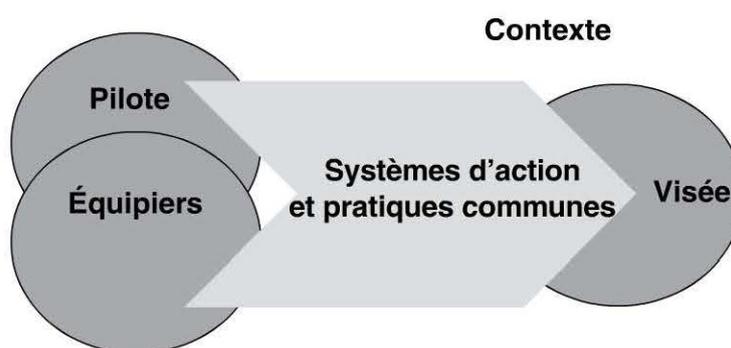
- se comporter en autocrate qui décide seul de tout,
- agir comme un leader charismatique qui entraîne l'équipe vers un dessein,
- animer en s'appuyant sur la dynamique.

Quelle place laissera-t-il aux équipiers pour influencer sur les orientations et exercer une collaboration entière ? C'est une des questions que nous aurons à traiter en abordant la fonction pilotage.

## 5.2. Le « Groupe des équipiers »

Le deuxième élément, le « Groupe des équipiers » est composé des équipiers et des chaînes de relation qui les relient entre eux. Comme pour l'élément « pilote », le groupe des équipiers constitue un sous-ensemble humain de l'équipe, distinct de ses autres sous-ensembles, techniques et opérationnels. Cet élément, de loin le plus complexe, intègre à lui seul la dimension individuelle, les liens relationnels et le fonctionnement collectif. Il est régi par des logiques des plus diverses : psychologie individuelle, psychologie sociale, culture, physiologie, niveaux de maturité, etc.

Il faut insister sur cette notion de groupe. Souvent, faute de considérer cet ensemble de collaborateurs comme une entité, le manager en est réduit à piloter son équipe selon un mode « un à un », se privant ainsi des effets du jeu des interactions et de la co-responsabilité que ces dernières génèrent. Un groupe d'hommes peut être un simple agglomérat tels des gens qui attendent l'autobus ou il peut être un vrai groupe lié au niveau affectif comme le sont des amis ou des camarades de promotion. Dans ce cas il y a groupe, c'est-à-dire un ensemble constitué de liens d'affection et de sentiments partagés. En ce sens, une équipe est un véritable groupe et non plus un agglomérat.



### Les quatre éléments du « système équipe » à l'intérieur de leur contexte

Chacun de ces composants est nécessaire à l'existence d'une équipe.

Sans objectif elle n'a pas de raison d'être.

Sans pratiques communes, l'action se disperse.

Sans pilote il n'y a pas de représentant de l'équipe ni de la direction.

Schéma O.Devillard ®

L'intérêt pour le manager de la considérer de façon globale est de pouvoir s'appuyer sur ses réseaux internes pour favoriser l'action. Au lieu de devoir tout stimuler, il pourra, par exemple, inviter un leader à stimuler l'action et profiter de ce fait du pouvoir d'influence qu'a ce leader sur le groupe.

### 5.3. La « Visée »

La visée, troisième élément du système, constitue la cible et le cadre général dans lequel s'insère l'action. Elle est composée, elle aussi, d'un ensemble de sous-éléments : stratégie et valeurs de l'entreprise, mission et objectif de l'équipe, besoins et désirs personnels de l'équipier, et attentes des personnes du contexte.

Au travers de tout ce qu'elle représente, elle participe aux fonctions mobilisatrices, fédératives et focalisatrices. Elle crée d'abord un effet d'appel, une aspiration qui engendre la mise en mouvement. Puis au fur et à mesure du rapprochement de l'échéance, elle favorise un effet de tension progressive. Tension croissante due au renforcement que provoque toute action qui progresse : les premiers résultats stimulent le désir de persévérer.



*Pour appuyer notre démonstration sur l'utilité de la visée, nous voudrions retranscrire en quels termes le Général Gil Fievet, ancien directeur de l'École de guerre à Paris, évoque l'équipe dans une interview donnée à un confrère (10) :*

*« La performance de l'équipe est liée à la capacité de réussir la combinaison difficile, à l'intérieur de l'équipe, de l'inévitable discipline et de l'indispensable autonomie de chacun. Pour y parvenir, il est nécessaire de bien faire comprendre le sens de l'action entreprise, de faire appel à une discipline active (que Foch appelle discipline intellectuelle), d'utiliser tous les moyens possibles pour responsabiliser, mobiliser, faire participer à l'action tous les membres de l'équipe. »*

Au-delà de la focalisation, la visée crée deux formes de solidarité qui toutes deux unissent : la solidarité d'appartenance et la solidarité d'objectif. La deuxième permet à chacun de considérer le même point comme point d'arrivée, comme victoire sur l'enjeu et preuve de la qualité de l'équipe. La solidarité d'appartenance, elle, marque la communauté de valeurs et l'identification de chacun à un même code. De ce point de vue, une équipe de marketing

par exemple est cimentée par l'intérêt de ses membres pour la démarche de marketing elle-même, ensuite par l'image de l'entreprise à laquelle ils appartiennent tous, puis par l'attente que l'entreprise a vis-à-vis d'eux et enfin par l'enjeu dont l'objectif résulte.

Cette conscience de la visée paraît si importante aux grandes équipes qu'elle est au centre du processus de concentration sur l'objectif qui fait l'objet de journées annuelles dédiées (séminaire annuel d'équipe). Cette montée en puissance, qui peut durer deux jours, est nécessaire pour atteindre un objectif ambitieux. Elle constitue un acte essentiel du management sachant que le moral d'une équipe s'élabore à partir de la qualité de sa préparation et de l'état d'attente qui précède l'engagement dans l'action.

#### 5.4. Le « système d'action »

Le « Système d'action », quatrième et dernier élément, est l'ensemble des processus, des procédures et des modes opératoires nécessaires à la bonne réalisation collective de l'objectif. Il regroupe les pratiques communes qui concourent à la cohésion technique : les aspects spécifiques à la tâche, au(x) métier(s) et les pratiques d'équipe.

On peut le définir en quatre sous-systèmes :

- le sous-système d'information,
- le sous-système d'opération,
- le sous-système de régulation,
- le sous-système de décision.

De la qualité du système d'action dépend, tout autant que de la maturité collective et du style de management, le niveau de performance de l'équipe. Plus le système d'action est affiné, plus il est respecté, plus le jeu collectif est efficace. « Tout est détail dans le haut niveau, ce sont des détails qui font gagner une finale. » déclarait en 1998 Aimé Jacquet, entraîneur de l'équipe de France de football (11).

Voyons comment chacun des quatre sous-systèmes concourt à l'unité d'action, à l'autonomie des équipiers, à leur interdépendance et au maintien de leur mobilisation.

a) Le sous-système d'information concerne les échanges entre les équipiers, le chef et le contexte. Il s'organise à partir d'entretiens, de

réunions et de notes, de logiciels spécifiques ou de tableaux. Sa rapidité et sa précision sont deux facteurs essentiels de son efficacité. Il permet à chacun d'être informé, parfois en temps réel, et donc de réagir à la situation présente telle qu'elle est construite par les autres.

La trame cohésive, ainsi réalisée par l'ensemble des échanges d'information, fournit par ailleurs à l'équipe, d'un point de vue subjectif, une représentation d'elle-même tout à fait stimulante.

b) Le sous-système d'opération définit les normes de l'action tant collective qu'individuelle. Il est déterminé par les processus généraux utilisés, les procédures, les scénarios tactiques, les modes opératoires, la définition des rôles, les plans d'action et les méthodes de coordination. En fait sa qualité s'améliore selon le stade de développement atteint par l'équipe (voir chapitre suivant). Plus le fonctionnement collectif est élaboré, plus l'équipe réussit et ceci dans une grande économie de moyens. En résumé, le système d'opération articule les tâches, les rôles, les échéances, les passages de relais et la tactique de réponse à différentes situations. Autrement dit : le quoi, le qui, le quand, le avec qui et le comment.

c) Au fil du temps, une équipe s'use et se régénère; il lui faut, pour éviter l'usure, adopter des modes de régulation et de ressourcement. Si elle se régénère, l'usure ne l'affecte pas. Pour y parvenir, elle doit se donner des pratiques d'évaluation, des temps d'arrêt et de prise de recul afin d'envisager l'amélioration de ses modes d'action et l'évacuation de morosités ou d'agacements que la vie à plusieurs ne manque jamais de produire.

En pratique, le système de régulation est constitué des tableaux et des entrevues qui permettent de rendre compte et de se rendre compte de l'avancement de l'équipe. Il intègre les réunions de prise de fonction, de planification, de budget mais aussi les réunions et entretiens de confrontation lorsque l'action a entraîné des insatisfactions lourdes.

Cette modalité de régulation a deux fonctions et une conséquence majeure. D'une part, elle vise à contrôler et gérer, d'autre part sur le plan humain, elle permet de maintenir cohésion et mobilisation. Ce ne sont pas ses seuls avantages. Elle en présente un autre, majeur : grâce à l'évaluation qu'elle introduit, au contrôle réciproque qu'elle favorise et aux confrontations qu'elle oblige, l'équipe va peu à peu faire évoluer et grandir ses pratiques.

Apanage des équipes performantes, le système de régulation est d'une utilité d'autant plus grande quand il fait place à un véritable

travail de préparation en amont, évitant ainsi le recours à des régulations plus difficiles en aval.

d) Le sous-système de décision, quatrième composante du système d'action règle l'attribution des responsabilités et la façon dont les décisions doivent être prises. Il s'appuie en général sur la nature de celles-ci pour les classer et les ordonner. Les classes de décisions les plus répandues sont « stratégiques », « politiques », « opérationnelles » ou « techniques » avec des indices d'importance comme « urgent », « prioritaire » et « important ».

Ce système de décision révèle la structure de l'équipe et le niveau de délégation en vigueur. C'est lui qui détermine le niveau de participation et par voie de conséquence une partie de la mobilisation puisque, comme nous l'avons déjà évoqué, le partage ou le non partage du pouvoir d'influence entre équipiers agit directement sur l'engagement.

## 5.5. Le contexte et l'environnement

Cette description des éléments constituant l'équipe ne serait pas complète si l'on omettait le contexte. Tout système ouvert communique avec son contexte et fait système avec lui. L'équipe n'est souvent qu'un élément d'un système plus vaste (l'entreprise, le marché) qui l'englobe et forme son environnement. De fait, cet environnement surdétermine considérablement l'équipe : il la nomme, l'organise, lui donne un objectif, échange des informations avec elle. Il participe aussi fortement à la mobiliser ou à la démobiliser. Pour saisir toute l'importance de l'environnement, rappelons que c'est le fait de le satisfaire qui représente l'enjeu essentiel de l'équipe et que c'est pour y répondre qu'elle a été créée : l'entreprise met une équipe projet en place pour arriver au résultat qu'elle souhaite.

L'environnement exerce son influence au travers des différents services de l'entreprise, de la communication interne, des résultats obtenus sur le marché et des sanctions de la direction. Notons que cette position de l'équipe au cœur du système qui l'englobe avantageusement peut être utilisé d'un point de vue managérial.

## 6. Les fonctions vitales de l'équipe

Tous ces organes de l'équipe contribuent à ses fonctions, nous allons à présent montrer comment.

On a tendance à considérer que le charisme du chef ou l'importance de l'enjeu sont les seuls atouts d'une équipe. En fait, si ce sont des facteurs importants, ils ne suffisent absolument pas à entretenir des équipes dans le long terme. De plus, avoir une telle image des conditions d'existence d'une équipe limite leur nombre aux seules situations un peu exceptionnelles. Nous déplorons à ce sujet que la littérature sur les équipes, elle-même, soit beaucoup plus prolixe sur les qualités attendues du leader que sur, par exemple, les effets du contexte sur la constitution du groupe des équipiers. Or une réelle unité de groupe présente plus d'efficacité pour l'atteinte de l'objectif qu'une équipe qui serait morcelée mais dont les membres seraient fascinés par les qualités de communication de leur patron.

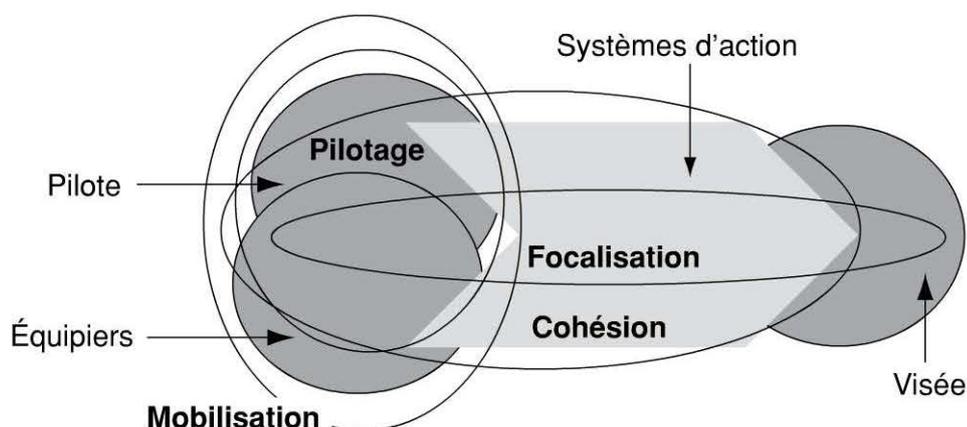
Pour le manager, comprendre les ressorts de la vie d'équipe est essentiel. À cette condition, il peut les articuler, les stimuler ou les soigner. Voici quelques questions auxquelles il a à faire face. Comment la focalisation renforce-t-elle la mobilisation ? Selon quels critères l'exercice du pilotage mobilise ou démobilise ? Comment la visée stimule la cohésion ? Cette liste, qui pourrait être beaucoup plus longue, montre les questions qui se posent à celui qui veut développer et maintenir une équipe d'entreprise performante.

À l'identique du corps humain qui se maintient en vie grâce aux fonctions respiratoire, digestive ou cardiaque, l'équipe se développe à partir de quatre fonctions : pilotage, cohésion, mobilisation, focalisation. Toutes quatre sont transversales aux éléments constitutifs (pilote, groupe, système d'action, visée) dont le but est justement de les remplir. La fonction « pilotage » tire l'équipe ; elle correspond à la fois à l'élément « pilote » et à une partie de l'élément « groupe des équipiers » dans la mesure où il participe aussi à la stimulation de l'équipe. La fonction « cohésion » garantit la cohérence à partir de trois éléments : pilote, groupe des équipiers et système d'action. La « mobilisation » concerne le mouvement et la vitesse. Elle peut être rapide, faible ou négative. Enfin, la « focalisation » porte son attention sur la route, l'itinéraire, les obstacles et la ligne d'arrivée !

### 6.1. La fonction « pilotage »

La fonction pilotage est personnifiée par le pilote. Cependant, on ne doit pas considérer que dans une équipe dynamique elle se

borne à sa personne. Pour profiter d'une dynamique collective, il faut accepter que le pilotage au sens large repose aussi sur l'ensemble de l'équipe. Cela ne signifie pas que tout le monde commande mais que des équipiers leaders participent à un moment ou à un autre à tirer le groupe, à impulser de l'énergie et de la volonté. Dans une équipe dynamique le leadership est pris momentanément par celui qui a l'énergie et non pas toujours laissé à la seule initiative du patron. Selon cette conception, le patron de l'équipe a un rôle spécifique de vitalisation globale et de représentation de la fonction. Il en est l'animateur mais il en délègue la conduite dès qu'il sent qu'un de ses collaborateurs a le désir et la capacité de le faire. À l'instar de Jack Welch, ancien PDG de General Electric, écrivant (12) que « L'une des missions les plus cruciales d'un PDG, c'est de faire en sorte que tous les cerveaux de l'entreprise lui apportent leur contribution », nous pourrions dire que l'une des missions les plus importantes du patron d'équipe est de faire qu'un maximum de ses membres, sinon tous, prennent part à la responsabilité globale. Cela le pose comme un animateur de la fonction « pilotage » et non comme seul détenteur, qui la confisque en laissant ses collaborateurs au rang d'exécutant.



### Le recouvrement des fonctions et des éléments

Un chef d'équipe pourrait quand bien même déléguer la majeure partie de ses tâches de réflexion, d'organisation, de mobilisation que sa présence resterait cependant indispensable en temps que référent commun de tous. Parce qu'il est nécessaire qu'un individu ait la légitimité, acceptée par chacun, pour prendre du recul, assurer certaines décisions en urgence, penser à l'organisation la plus apte à conduire au résultat et représenter l'équipe. Même si la responsabilité est partagée, le chef en reste le garant final.

S'il est exact qu'il faille une unité de la tête de l'équipe, rien n'oblige à ce que cela ne se fasse qu'au travers d'une seule personne. Certes, si Napoléon avait raison en disant qu'il vaut mieux un seul chef médiocre à la tête d'une armée que deux bons, l'histoire des entreprises ne manque pas d'exemples dans lesquels des binômes ont très bien réussi. Par contre, dans une situation de crise ou d'urgence on doit revenir à l'unité du pilotage, selon la conception de Bonaparte. Mais en temps normal et pour avoir une équipe efficace, si le leadership est accessible à quelques autres, l'intelligence et la responsabilité en deviendront d'autant mieux collectives. Cette conception remet en partie en question celle qui voudrait voir la tête constituée par le chef et les jambes par les coéquipiers.

### 6.2. La fonction « focalisation »

La raison d'être d'une équipe est l'action qu'on attend d'elle. En conséquence elle doit se maintenir orientée vers cette action. Il n'y a pas d'équipe s'il n'y a pas « focalisation » sur un objectif. La focalisation, équivalente à celle dont font preuve les champions et les passionnés, vise la concentration, la tactique, la gestion des moyens. En donnant sens à l'action quotidienne, la focalisation produit une forme de recherche d'efficacité dans chaque acte. Elle agit comme un entonnoir dont le grand orifice serait la raison d'être de l'entreprise (fabriquer du matériel médical), puis ses valeurs (par exemple : qualité, intégrité et esprit d'entreprise), sa stratégie (être soit le numéro un soit le numéro deux dans les différents produits). Le centre de l'entonnoir serait constitué des objectifs d'équipe ; par exemple pour une équipe nationale de marketing de cette entreprise : établir une tête de pont dans tel pays sur tel produit. Enfin, le petit orifice de l'entonnoir serait lié à l'équipier : sa mission, son objectif dans le cadre de celui de l'équipe, ainsi que son objectif personnel (avoir une solide expérience en marketing ou s'améliorer en anglais!). De cette façon co-existent, dans la focalisation, des chaînons d'objectifs qui fournissent un sentiment de pertinence et de cohérence au collaborateur, chaque acte pouvant être posé en perspective des objectifs de l'entreprise et des siens.

### 6.3. La fonction « cohésion »

La troisième fonction qui donne corps à l'équipe est la cohésion.

Elle se recherche aux deux niveaux habituels des processus objectifs et des processus subjectifs, c'est-à-dire la cohésion technique et la cohésion humaine. La première relève du système d'action,

la seconde du groupe des équipiers à partir des liens, de l'attractivité, du moral, des affinités, etc. Nous lui consacrons tout un chapitre.

La problématique du fonctionnement à plusieurs réside dans la difficulté à obtenir l'unité d'action. Les styles des acteurs, leur expérience, leurs rythmes, leur vision de la tactique à mettre en place diffèrent. Pour supporter ces différences, les équipiers doivent partager des relations suffisamment bonnes. C'est justement le rôle de la cohésion humaine que de faciliter la cohésion technique.

Dans les équipes performantes, cette unité parvient à un tel niveau qu'elle confine à une véritable identité collective. Elle pourrait se traduire par une formule comme : « Nous sommes l'équipe de direction de telle entreprise réputée ; nous avons réussi, grâce à la variété de nos compétences internes la mise sur le marché de ce produit. Compte-tenu du résultat obtenu, nous allons avec Georges, notre patron, tenter un nouvel objectif au niveau mondial. » Le métier commun, l'entreprise, l'historique, la reconnaissance des compétences des acteurs, le patron, l'objectif, tous ces facteurs forment l'identité de cette équipe et sa fierté. Au niveau de la formulation le « nous » utilisé quatre fois et les deux pronoms possessifs « nos compétences » et « notre patron » laissent percevoir l'attachement du locuteur à son équipe.

Une fois établie, la cohésion est entretenue par des comportements solidaires et par le système d'action qui constitue la partie technique de cette cohésion, de façon à parvenir à une véritable « concertation d'action » (synchronisation, coordination, passages de relais, planification, réunions).

À ces conditions l'équipe devient une.

#### 6.4. La fonction « mobilisation »

La quantité d'énergie déployée par une équipe est soumise à deux forces contraires. L'une, mise en évidence par Ringelman, est une tendance à se démobiliser en présence d'autrui (cf. Chap. 9). L'individu fait moins d'efforts personnels, comme s'il se laissait porter par les autres. En revanche, un autre phénomène présente un effet de stimulation lorsque deux personnes réalisent une action ensemble. C'est l'effet Chen, déjà évoqué dans ce chapitre. Une équipe oscille donc entre le mouvement et l'inertie, entre

l'effet Ringelman et l'effet Chen : elle peut tout à fait produire beaucoup moins que la somme de ce que feraient les individus ou beaucoup plus. Une équipe démobilisée sait devenir vraiment lourde et peu productive et être tout le contraire si elle est bien mobilisée.

La mobilisation, vecteur de mouvement, prend d'abord appui sur la motivation individuelle, puis se développe au travers de l'action et des résultats. Elle résulte de différents facteurs dont certains l'amplifient et d'autres la diminuent. La satisfaction des besoins, les stimulations de l'environnement ou la volonté d'arriver en font monter le niveau. L'enjeu, la peur même, la frustration peuvent eux-mêmes être de puissants mobilisateurs. La focalisation, la mesure de l'avancement et les premiers succès la maintiennent. L'action elle-même, la réalisation, le plaisir de faire avec d'autres, la fierté tirée du résultat attendu sont encore autant de facteurs qui l'entretiennent. Cependant, malgré leur nombre, on constate souvent que la mobilisation reste fragile car les influences contraires sont nombreuses et agissent fortement sur son moral : ce sont des déconvenues, frictions, gaspillage d'énergie ou du manque de reconnaissance. C'est le doute qui s'installe à la suite de revers, etc.

Quatre fonctions, quatre organes et un contexte ! Autant de facteurs qui permettent de mesurer combien une équipe est un instrument complexe, subtile et performant lorsqu'on sait en jouer. Chapitre par chapitre, nous allons entrer dans les replis de ses subtilités jusqu'à permettre à chacun de développer un style de management qui sache intégrer tous ces effets.

## L'essentiel à retenir

### Le fonctionnement spécifique des équipes

L'équipe constitue un mode spécifique de fonctionnement qu'il convient de distinguer d'autres modes d'organisation tel qu'un comité ou un service. Elle est le plus performant pour réagir à des aléas. À la fois unique et diversifiée dans sa constitution, orientée vers la tâche et vers les hommes, elle sait répondre à des enjeux ambitieux et offrir un espace exceptionnel pour le développement de ses membres.

### Un système à décideurs multiples

L'équipe est un système à décideurs multiples, c'est-à-dire un ensemble composé d'éléments en interaction, de telle façon que toute action de l'un agit sur l'ensemble des autres. Les éléments constitutifs sont au nombre de quatre : le chef, le groupe d'équipiers, les systèmes d'action et la visée. Ensemble, ils répondent à quatre fonctions : le pilotage, la cohésion, la mobilisation, la focalisation.

### Les trois principes de l'équipe

L'équipe relève de trois principes :

- **principe d'unicité** : unité de projet, unité de pratiques, unité d'appartenance,
- **principe de diversité** : constituée d'éléments diversifiés, elle est organisée pour répondre à des situations diverses et aléatoires,
- **principe de finalité** : elle vise toujours un objectif.

### L'effet dynamique

L'effet dynamique est le propre d'une équipe. Il résulte de la conjonction de plusieurs facteurs qui renforcent réciproquement leur action :

- les processus subjectifs (liés au climat et aux interactions) et les processus objectifs (liés aux objectifs opérationnels et aux réussites),
- stimulations réciproques (effet Chen),
- l'articulation de trois logiques de fonctionnement (territorial, coopération, synergie)
- la satisfaction profonde que l'équipe prodigue aux équipiers lorsqu'elle fonctionne suffisamment bien (surmotivation).

## Les fonctions vitales de l'équipe

L'équipe obéit à quatre fonctions vitales :

- **la cohésion**, à la fois humaine et technique, donne corps à l'équipe. De son fait, les différences naturelles dues aux individus (style, expérience, rythmes propres, vision de la tactique) sont compensées et utilisées par des comportements solidaires d'acceptation et de recherche d'unité (synchronisation, coordination, passage de relais, planification, reunion) ;
- **la mobilisation**, que l'on peut définir par la quantité d'énergie déployée, est soumise à deux forces contraires. Prenant d'abord appui sur la motivation individuelle, elle se développe au travers de l'action, des résultats et des gratifications. Différents facteurs l'amplifient (enjeu, satisfaction liées aux premiers succès, plaisir de réaliser avec d'autres, volonté de se dépasser) tandis que d'autres la diminuent (échecs répétés, manque de compensation des difficultés engendrés par la logique institutionnelle, carence managériale, etc.).
- Il n'y a pas d'équipe sans **focalisation** sur un objectif. La raison d'être d'une équipe est le résultat qu'on attend d'elle. En conséquence elle doit se maintenir concentrée sur son action au travers de la visée.
- Si la fonction **pilotage** est évidemment personnifiée par le chef, il n'en est cependant pas le seul détenteur. Pour profiter d'une dynamique collective, il faut accepter que celui-ci pris au sens large, repose aussi sur l'ensemble de l'équipe. Cette fonction pilotage se partage en deux : d'une part la responsabilité hiérarchique confiée au chef par l'institution, d'autre part une dimension d'animation. Dans une équipe dynamique le leadership est partagé par ceux qui veulent impulser de l'énergie et non laissé à la seule initiative du patron.

Chapitre 2

---

# LES DYNAMIQUES COLLECTIVES



**L**es styles d'équipe varient. Certaines semblent très unies : dès que l'on rencontre un de leurs membres, on a le sentiment d'être face à toute l'équipe. D'autres sont rassemblées autour d'un chef qui est le seul à les représenter et qui y veille. D'autres encore semblent éclatées ou au contraire très formelles, etc. Malgré la multiplicité des exemples, nous allons voir que l'influence de certaines variables agit bien dans toutes les équipes : taille du groupe, style du patron, maturité des équipiers, nombre de pôles internes de pouvoir. Nous développons ces différents points dans ce chapitre.

## **1. La taille des équipes**

La psychologie sociale distingue plusieurs catégories de groupes humains selon leur taille. Les « petits groupes » comprennent de trois à cinq personnes environ, les « groupes restreints » ne dépassent pas douze à quatorze personnes et les « grands groupes » commencent au-delà. L'équipe, comme les comités, les services ou les conseils, rencontrés dans les structures professionnelles, relève en général des groupes restreints.

### **| De la taille des équipes dépend en partie leur dynamique.**

Un nombre élevé de personnes impose de fait une limite à la participation et à l'engagement de chacun. La distance relationnelle, le sentiment d'appartenance, la différenciation entre les individus sont fonction de cette taille du groupe. Jusqu'à une dizaine de personnes, chaque membre peut être facilement en relation avec chacun des autres. La proximité dans les relations y demeure bonne, ce qui est de moins en moins le cas lorsque la taille augmente. Dans une réunion par exemple, le temps de parole permet de mesurer la différence de participation active possible, en fonction de la taille du groupe : dans une réunion de 6 participants, le temps de parole par participant est de 10 minutes par heure, il est de 3 minutes avec 20 personnes. C'est pourquoi on considère généralement, qu'au-delà de douze, le groupe ne peut plus être considéré comme restreint ; des phénomènes de division en sous-groupes ou de compétition s'y développent inévitablement et

rendent ces entités plus difficiles à manager selon des modalités d'équipe.

La taille joue également sur le management et sur les besoins en management.



Voici ce qu'en écrivent R. Bréard et P. Pastor : « Jusqu'à cinq, six, voire sept membres, le groupe accepte de faibles différences entre leader(s) et autres membres, et ces leaders ne peuvent exercer qu'une autorité modérée sur les membres. Même s'il en existe une, elle ne pourra être que feutrée. Le style du leader fait plus appel à l'esprit de coopération. Dans ce petit groupe, si le climat est bon, chacun s'exprime, donne son avis et son ressenti... Dans un groupe de sept à douze membres, les différences entre leader(s) et membres sont relativement bien acceptées. L'autorité du leader s'exerce de manière plus nette. L'absence d'expression de certains membres est modérée. » (1)

Le groupe (six à dix personnes) qui nous intéresse ici, en tant que taille idéale d'équipe, cumule les avantages suivants : suffisamment petit pour rester dans un registre de proximité et de pouvoir partagé, suffisamment grand pour être créatif, il ménage à la fois le sentiment de sécurité, les facilités de partage et la diversité. Enfin, si un sentiment d'appartenance existe quelle que soit la taille des groupes, il n'en est pas de même pour le besoin de différenciation individuelle qui évolue inversement à la quantité de personnes. Il a donc peu de chances d'être satisfait dans un groupe trop large.

« Faire équipe » commence en fait à deux. À deux, le climat est très relationnel mais l'expression de désaccords est plus difficile du fait de la trop grande importance que prend cet aspect relationnel. À trois, tout en conservant la proximité relationnelle, l'équipe sort de la dynamique de binôme. À quatre, un début d'organisation volontaire des tâches devient utile pour ne rien perdre de la totalité du potentiel de production de chacun et éviter un retrait relatif de l'un ou de l'autre. Les équipes de cinq à huit membres conservent ces qualités de petit groupe tout en y ajoutant de la richesse par le jeu des complémentarités, mais elles requièrent la présence d'un leader, ou tout au moins d'un coordinateur. D'expérience, la taille optimale pour une bonne équipe se situe entre six et neuf personnes. Dans ce cas, le groupe comporte un nombre d'interactions qui demeure gérable, sans requérir des talents d'animateur.

Une équipe trop nombreuse se heurte à des difficultés de communication qui risquent de prendre le pas sur l'unité d'action.

Lorsqu'un manager se trouve dans l'obligation de conduire une grande équipe – de dix personnes à plusieurs dizaines – il doit trouver le moyen de la fragmenter et de s'appuyer sur un noyau intermédiaire pour rester dans les normes qui permettent une dynamique facile à encadrer.

## 2. Les catégories d'équipe

La notion d'équipe est des plus flexibles. En termes de taille, nous venons de le voir, on rencontre aussi bien des gens pour dire « on travaille en équipe tous les deux » que « on a réuni toute l'équipe des 90 ingénieurs ». En termes de tâche, on peut avoir des équipes de direction générale qui sont multitâches ou des équipes de production mono-tâche. Des différences équivalentes sont liées à la situation géographique : certaines travaillent sur le même plateau (salles de marché, équipe de rédaction, équipe projet) d'autres sont réparties sur les cinq continents ou dans différents sites d'une même entité, d'autres encore sont continuellement sur la route ou chez les clients (équipes de service après-vente ou commerciales).

Les facteurs variables peuvent être géographiques pour les équipes multi-sites, culturels pour les équipes internationales, liés à la tâche (multitâches) ou au statut, comme les équipes ayant un expert ou un champion en leur sein. Ces différences agissent surtout sur la cohésion. C'est elle que le manager devra essentiellement renforcer. La distance créée entre les équipiers rompt l'unité naturelle qui constitue un ressort essentiel de l'équipe. Tout ce qui la renforce sera donc utile. À cette condition, non seulement la dynamique d'équipe sera sauvegardée, mais elle pourra même trouver, du fait de la distance, une identité spécifique.

L'éloignement géographique n'est pas une source de difficulté quand une bonne complicité entre les co-équipiers a été établie lors du séminaire d'équipe, et qu'elle est entretenue comme telle au moyen de communications fréquentes. La distance culturelle, en revanche, est parfois plus difficile à franchir. Il convient de s'y atteler pour apprendre à intégrer les différences de mentalités, partager des traditions locales et respecter les cultures jusqu'à construire l'équipe à partir de ces caractéristiques là. Dans tous ces cas, le manager doit rechercher les moyens de compenser les

éléments unitaires qui font défaut et rechercher en compensation des opportunités spécifiques à son équipe.

Il est d'autres écarts, plus difficiles à combler. Ce sont ceux qui reposent sur des différences de statut dues à l'expertise. Il y a là un risque de voir se mettre en place des jeux antagonistes entre deux parties de l'équipe qui n'ont pas les mêmes centres d'intérêts. Le grand expert est intéressé par le développement de son expertise et la communication de celle-ci. Il est dans un registre de fonctionnement individuel. Sauf s'il a une équipe autour de lui, au service du développement de son expertise, comme c'est le cas dans les équipes de recherche. Le manager, si ce n'est lui, devra conduire la dynamique d'équipe à partir du statut particulier de celui qui a l'autorité technique.

### 3. L'effet des styles de commandement

Le style de commandement entre pour une bonne part dans les effets de dynamique. Cependant, l'entière responsabilité n'en incombe pas au seul manager, car l'entreprise, au travers de sa culture et de sa gestion des ressources humaines, surdétermine largement les modes managériaux qui y ont cours.



Des disciples de K. Lewin ont démontré que les styles de commandement ont des conséquences immédiates et durables sur l'activité et le climat d'un groupe. Bien que les expériences suivantes portent sur des classes d'enfants, leurs résultats sont tout à fait transposables pour des adultes et des managers si on en juge par des exercices de formation au management qui donnent des résultats identiques.

Entre 1939 et 1952, Lippitt et White ont conduit différentes expériences sur des groupes d'enfants (2), afin de tester les conséquences du comportement du moniteur sur la vie du groupe. L'expérimentation a été conduite selon trois modèles de commandement – autocratique, démocratique, laisser-faire – et ceci pour chaque groupe d'enfants. Cette expérimentation a permis de voir que les variations de comportement étaient immédiates et significatives et qu'elles influaient directement sur la dynamique relationnelle et le style de vie du groupe.

**a) Le modèle autoritaire**

Dans le premier modèle, celui du commandement autoritaire, le moniteur décide des activités et des tâches sans rien expliquer ni justifier. Il ne participe pas aux activités elles-mêmes mais fait des critiques personnelles sans donner ses critères. Ce style se révèle performant en présence directe du moniteur mais, peu intéressés par la tâche, les enfants l'abandonnent dès qu'il s'en va. Par ailleurs il produit des réflexes qui vont de l'apathie à l'agressivité, provoque un état de dépendance vis-à-vis du chef et détourne les enfants de relations directes entre eux. Il développe de plus une forte pression de conformité sur les individus.

**b) Le modèle démocratique**

Dans le style démocratique, les décisions sont prises à la suite de discussions et les étapes de progression sont clairement formulées. La division du travail et la répartition des sous-groupes sont laissées au libre choix des enfants, mais avec l'aide de l'adulte. L'évaluation est faite sur des critères explicites et connus de tous. Dans ces groupes se développent des réseaux d'affinités, une forme de solidarité et des réactions d'interdépendance entre les membres. Les différences individuelles s'y expriment et les participants prennent des initiatives. La production, élevée, reste stable en l'absence du moniteur, la cohésion et le climat socio-affectif y sont positifs. Les conflits et tensions s'expriment librement et ne provoquent pas, en l'absence du chef, de débordements comme dans la situation autoritaire.

**c) Le modèle « laisser-faire »**

Un troisième modèle est testé : le laisser-faire. Le chef est en retrait, il n'intervient qu'à la demande, sans prendre d'initiatives et ne donne pas d'avis. Évidemment il ne participe pas aux activités. Dans les groupes d'enfants soumis à des situations de laisser-faire, on relève le plus fort taux d'agressivité et la plus mauvaise performance, que ce soit ou non en présence du chef. Cependant l'activité y est grande mais peu productive : cohésion, climat et niveau de satisfaction y sont tous trois mauvais.

Cette expérience démontre l'intérêt d'adopter un style ouvert pour construire et entretenir la cohésion. C'est ce style qui fait preuve de la meilleure cohérence entre les buts à atteindre et les moyens humains à mettre en place pour y parvenir.

Cependant, d'autres expériences mettent en évidence les avantages du leadership autoritaire en situation de stress du groupe : avec ce mode managérial, le rendement peut réellement s'élever, à condition qu'il ne s'installe pas dans une durée excessive,

à l'issue de laquelle on en retrouve les favorable à l'émergence d'inconvénients comme la passivité ou l'agressivité.

Roger Lambert, en 1957, afin de mesurer l'influence du chef au sein de petits groupes, a mis au point une série d'expériences permettant à des groupes de cinq personnes de réaliser une tâche de vitesse et précision. Ses conclusions montrent que le groupe est plus rapide si le chef prend part à la tâche et qu'il devient plus précis si le leader se borne à contrôler. Il appelle « influence directe » la situation où le leader prend part à l'action et « influence indirecte » celle où il se place en position de supervision. (3)

Le style de commandement n'est pas le seul comportement du manager à avoir des effets sur la dynamique de son équipe. Sa relation à lui-même et à son pouvoir, mais aussi sa relation aux autres et à leur pouvoir, ont des conséquences sur le développement de la maturité d'une équipe. Ce sont ces différentes attitudes que nous allons exposer ci-après.

### **4. Les catégories dynamiques**

Les développements qui vont suivre, tendent à fournir des repères tels que le lecteur puisse être à même de juger d'un seul coup d'œil la maturité d'une équipe, de son management et des jeux de pouvoirs dont elle est l'objet. Ce concept est un nouvel outil d'appréciation de la capacité d'un individu à exister par lui-même, à supporter le pouvoir d'autrui, à partager une relation et à vivre en société.

Nous avons montré dans le premier chapitre comment la dynamique d'équipe résulte en partie de l'interaction entre le contenu objectif (le projet, la tâche) et le processus subjectif (le climat, le moral). Au sein de ces deux grands processus, d'autres composantes sont à l'œuvre, comme la taille de l'équipe ou le style de management. Mais la dynamique est également la résultante des jeux des pouvoirs internes car, dans l'équipe, plusieurs catégories de pouvoir interfèrent : pouvoir institutionnel (hiérarchique), pouvoir d'influence lié à l'expertise ou l'expérience, pouvoir personnel de chacun, pouvoir collectif du groupe, etc. La dynamique est la conséquence du sort qui est fait par le management au jeu de ces pouvoirs entre eux.

Le premier pouvoir de tout individu résulte de sa seule existence : le fait d'être là, présent, exerce déjà sur autrui une influence. La présence de quelqu'un oblige à en tenir compte. Et là, les attitudes diffèrent d'une personne à l'autre. Face à un tiers, certains tentent de dominer, d'autres de dialoguer, d'autres encore demeurent dans une forme d'ignorance. La simple présence d'une personne avec nous dans une pièce change l'interprétation de nos actes. Si je fais du bruit seul dans une pièce, je ne fais que du bruit. Si je fais le même bruit en présence de quelqu'un, je le fais, soit en faisant attention à lui, soit sans en tenir compte. L'interprétation de mon acte change du fait de la présence de l'autre.

Quel rapport avec le management, pourrait-on se dire ? C'est que justement certains managers se conduisent parfois comme s'ils étaient seuls dans l'équipe.

Nous verrons au chapitre 7 que cette logique d'articulation des pouvoirs est en grande partie à l'origine de la maturité des équipes et de leur efficacité. Un certain nombre de pôles de pouvoir coexistent au sein de l'équipe et leur utilisation agit sur la qualité et la performance de celle-ci. Dans certains groupes on s'écoute, dans d'autres pas. Dans certains on aime travailler ensemble, dans d'autres on se méfie les uns des autres, etc. Pourquoi, dans telle équipe, ne voit-on que le chef prendre la parole, alors que dans une autre, chaque membre semble pouvoir s'exprimer plus librement ? Pourquoi y a-t-il un vrai partage des avis dans l'une alors que dans une autre flotte un sentiment de non-dit ? Ces différences sont les conséquences de la dynamique mise en place, plus ou moins consciemment, par le management.

**On compte trois principales catégories de dynamique : unipolaire, bipolaire et tripolaire. La première, la dynamique unipolaire s'établit à partir du seul pôle du manager. La dynamique bi-polaire se développe sur un modèle relationnel entre le manager et chacun des équipiers, dans le cadre d'un management individuel de chaque collaborateur. La dynamique tripolaire, elle, articule trois pôles : le chef, l'individu et l'ensemble des autres équipiers, c'est-à-dire qu'elle fait place à la fois au mode individuel (le deuxième pôle) et au mode collectif (le troisième pôle).**

Chacune de ces structures correspond à un style de comportement : dans le mode unipolaire, ne comprenant qu'un seul pôle de pouvoir, le chef se présente au centre du système et interprète les événements par rapport à lui seul. Les équipiers y sont frustrés de n'avoir pas vraiment voix au chapitre et se sentent considérés comme des pions. Dans le mode bipolaire, constitué de deux pôles, le manager envisage la situation de son équipe en terme de relation entre les personnes. Sachant se mettre à la place d'autrui, il est à l'écoute et tient compte des sensibilités ou avis de chacun. Dans le troisième mode, le manager intègre les différentes composantes humaines, sociales et opérationnelles. Nous tenterons de dégager les principes qui s'appliquent aux équipes selon qu'elles sont structurées sur un, deux, ou trois pôles. Nous expliquerons pourquoi certains préfèrent l'un ou l'autre fonctionnement. Nous verrons ensuite que ces modes, qui structurent les relations au sein de l'équipe, agissent sur les comportements individuels.

L'entreprise toute entière peut elle-même fonctionner sur un ordre monopolaire (égocentré), bipolaire (relationnel ou duel) ou tripolaire. Pour faciliter l'abord de ce concept, nous allons comparer les phénomènes qui se développent dans un binôme ou dans un trinôme, avant de l'étendre aux équipes.

Selon qu'il est en tête à tête avec une personne ou en présence de deux, un individu ne réagit pas de la même façon. S'il s'apprête à rencontrer quelqu'un seul à seul, il se prépare à ce qu'il va échanger et à la plus ou moins grande proximité dans laquelle il se tiendra. En revanche, s'il rencontre deux personnes en même temps, d'autres questions se posent à lui : Quelle place tenir ? Quelle relation ont-elles entre elles ? Qui a rang sur qui ? Quelle attitude avoir avec l'une ou avec l'autre ? etc. Si le nombre est plus important encore, la question sur le comportement à adopter est encore différente : Que peut-il se passer ? Quel parti prendre ? Et quel style de participation adopter ?

Dans toute situation de la vie quotidienne, les scénarios sont fonction des différentes configurations. À deux, on se trouve, de fait, dans une logique de réciprocité immédiate : tout ce que l'un fait, l'autre y participe ou en subit les conséquences. À deux par exemple, la question de l'exclusion ne se pose pas : si l'un exclut l'autre, il se retrouve également seul. Les rapports d'alliance ne commencent à jouer qu'à partir de trois : deux contre un. À trois, s'introduit dans le fonctionnement relationnel une dimension comparative qui ouvre une possibilité de choix. Il en découle

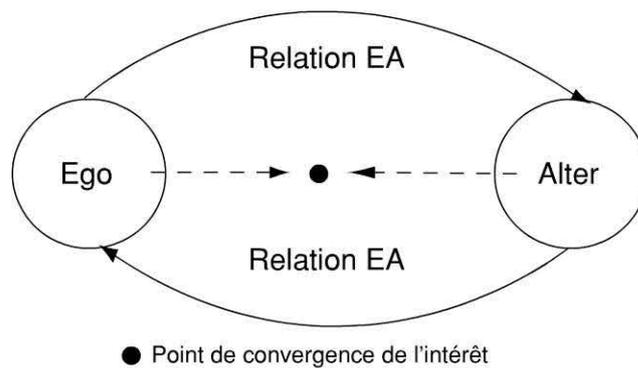
toute une série de conséquences : comparaison, risque de jalousie, alliance, concurrence, etc. Comme si le passage de deux à trois provoquait un effet de seuil : on change de logique, de dimension, on passe de la surface au volume. Les couples qui ont leur premier enfant connaissent bien ce passage (voire cette crise) où l'arrivée du troisième membre de la famille change la relation des époux entre eux.

La nature de la dynamique comportementale est également différente lorsqu'on passe d'une situation où l'on est seul à une situation où l'on est deux. Seul, il n'y a pas d'aspect relationnel ou de nécessité d'interdépendance. À deux oui. Seul, on reste l'unique maître de son fonctionnement, sans responsabilité immédiate vis-à-vis d'autrui, sans dépendance objective. Il n'y a pas de concessions à envisager, ni de jugement venant d'un tiers, pas de compte à rendre. On connaît le plaisir de soi tout entier, la vie intérieure, la jouissance créatrice... et la solitude. Le plaisir de la création individuelle, l'introspection, l'identification à ce que l'on a produit, suffisent largement.

Envisageant d'abord la dynamique bipolaire, issue de la configuration à deux pôles, puis la dynamique tripolaire, pour terminer par la dynamique unipolaire, nous préciserons, dans les paragraphes suivants, la teneur de ces concepts afin d'en permettre une appréhension plus concrète.

### 4.1. La dynamique bipolaire

Lorsque deux personnes sont en interaction, le système global au sein duquel elles fonctionnent comprend quatre éléments : la première personne, la deuxième et leurs relations interpersonnelles : la relation de la première à la seconde et la relation inverse. Ce petit système est ainsi composé de quatre éléments : deux pôles et deux canaux de communication.



### Les éléments d'un système composé de deux personnes

Un système bi-polaire est constitué de quatre éléments :  
deux personnes et deux interactions.

Maintenant, essayons de percevoir ce que provoque au fond de chacun la rencontre avec un autre. D'abord, face à autrui, s'impose un sentiment d'étonnement : tout autre est un étranger. Tout le différencie : son corps, son histoire, sa psychologie, sa place, ses perceptions, ses besoins, ses désirs, ses interprétations de la situation, etc. Il paraît être dans un perpétuel décalage par rapport à nous-mêmes, ce qui oblige à des ajustements continuels. L'adaptation à autrui présente une série de conséquences pour « Pôle un » : « Pôle deux » est étrange, pense le premier... il ne fonctionne pas comme moi » se dit-il. Cette comparaison entre soi et autrui est riche. Elle donne accès à la différenciation, à la tolérance et à l'ouverture. Cette relation, faisant accéder à un intérêt pour l'autre, se traduit par des comportements d'écoute et de responsabilité humaine. Le déplacement du centre de gravité de l'attention, de soi vers l'autre, induit une attention à la relation entretenue avec lui.

Pour illustrer le propos, prenons le développement de l'enfant qui évolue de façon comparable. Il passe, au cours des premiers moments de sa vie, de la situation de nourrisson dans laquelle il ne perçoit pas sa personne comme un sujet distinct, à une situation de jeune enfant où croissent à la fois la conscience de lui-même et celle d'autrui. Cela constitue un stade d'évolution.

#### 4.1.1. La centration sur autrui

Si vivre seul exige de bonnes qualités existentielles, fonctionner à deux demande une aptitude à la relation. Écouter, entendre les besoins et les désirs, répondre, tenir un engagement, savoir se

mettre à sa place, sont autant d'exigences de la relation duelle. Cette aptitude relationnelle est la première qualité de l'équipier.

Tout le monde n'est pas à l'aise dans la relation duelle. Même à deux, on peut fonctionner « tout seul dans sa tête » : ne pas laisser de place à l'autre, le tenir à l'écart ou l'ignorer, privilégier son propre rythme, ses besoins, son modèle de pensée, sans imaginer que l'autre envisage les choses à partir d'un autre point de vue, nécessairement différent. Par méfiance, ou par sentiment d'incompréhension, certains équipiers semblent ne pas considérer les autres, ne pas les voir, ou les vivre comme un obstacle à leur personne. D'autres les considèrent comme un mal nécessaire. D'autres encore (c'est plus grave) les prennent pour un prolongement d'eux-mêmes, une sorte d'annexe qui doit se soumettre à leur volonté, ne supportant pas la moindre distance ou la moindre différenciation.

#### *4.1.2. La proximité et l'intrusion*

Il y a plusieurs façons de fonctionner à deux. Vivre en bonne intelligence côte à côte ne signifie pas *ipso facto* un fonctionnement duel. La relation à deux nécessite de supporter une certaine proximité, de trouver la distance juste à laquelle se tenir, distance qui varie en fonction de la relation. On peut ressentir l'autre proche ou trop proche, voire intrusif. On peut aussi le sentir distant, secret, hautain, etc.

Certains équipiers supportent difficilement des distances, trop proches, qui leur paraissent relever de l'intrusion dans leur vie ou dans leur espace de travail. Ils ont pour cela des raisons qui peuvent aller de la difficulté de relation en général à la crainte du regard de l'autre sur soi-même, en passant par une préservation jalouse de son territoire. Ils y réagissent en s'isolant physiquement, en multipliant leurs lieux d'appartenance à l'extérieur, ou en cherchant des modalités d'un fonctionnement à deux qui préservent leur totale indépendance. Un exemple professionnel de cette tendance se manifeste par une spécification pointilleuse des rôles et des interfaces : « ceci est de ma responsabilité exclusive et ça c'est la tienne, je ne m'en occupe pas ».

#### *4.1.3. La réciprocité*

Fonctionner à deux, c'est accéder à un échange dans lequel qualités, limites et spécificités de chacun sont connues et acceptées

comme telles, au prix parfois de... quelques agacements ! Dans cette complémentarité, les partenaires se stimulent, se soutiennent, créent ensemble et rebondissent à partir des apports de l'un et de l'autre. C'est une dynamique de réciprocité. Dans une partie de tennis en double, on peut avoir deux attitudes : l'une, côte à côte, selon laquelle chacun joue à partir de son périmètre de terrain. L'autre façon de jouer, véritablement à deux, consiste à se partager des rôles, selon des scénarios de situations, et à se créer des opportunités à partir des capacités spécifiques de chacun. Dans ce cas les joueurs ne se contentent pas de couvrir leur part de terrain mais intègrent le savoir-faire du partenaire, les spécificités de son talent, et cherchent une tactique de construction du point en s'appuyant sur l'excellence de chacun. Cette réciprocité est le grand apport du fonctionnement en équipe. C'est là que tout se joue ou se déjoue. Soit l'équipier est dans cette recherche où chacun sert de support à l'autre et lui permet d'aller plus loin, soit il est dans une logique individuelle qui, ne laissant de place qu'à l'un ou qu'à l'autre, conduit à l'inhibition ou à la neutralisation.

L'autonomie, base du mode unipolaire, garde toute son importance dans la relation duelle : une réelle interdépendance se construit à partir de la faculté d'indépendance de chaque sujet. Le passage du « je » au « nous » signifie que l'autonomie des protagonistes soit suffisante pour accepter une forme d'interdépendance. Cette dernière découle d'un choix fait par une personne autonome qui accepte les règles du fonctionnement pluriel.

La première qualité de l'équipier est donc d'apprécier et de rechercher le fonctionnement à deux. Ce qui n'est pas simple au quotidien et c'est bien là le problème de l'équipe : fonctionner en équipe signifie une continuelle allégeance à autrui. Nous verrons ultérieurement les effets et les conséquences d'un management qui se fonde sur une logique bipolaire.

### 4.2. La dynamique tripolaire

Nous avons établi ce qu'apporte et change le fait d'être deux. Le passage de deux à trois provoque autant de changements, sinon plus, que le passage de un à deux. Fonctionner à trois se fait selon une toute autre logique. Là encore, l'explication du mode de fonctionnement tripolaire donne des clés pour comprendre le management et saisir le degré de maturité des équipes.

Dans une forme de pensée primaire, il y a le bien et le mal, le haut et le bas, le bon et le mauvais, le blanc et le noir. C'est une perception à deux pôles. Lorsqu'on passe à une vision triangulaire, on accède à une troisième dimension, dans laquelle il faut nuancer. Au blanc et au noir s'ajoute le gris et la couleur, face au bon et au mauvais il faut convenir qu'il y a aussi le différent, ou qu'à côté du haut ou du bas, il y a aussi le lointain dont on ne sait s'il est vraiment en haut ou en bas. Les systèmes à trois pôles incluent des phénomènes de perspective, de relief et de relativité.

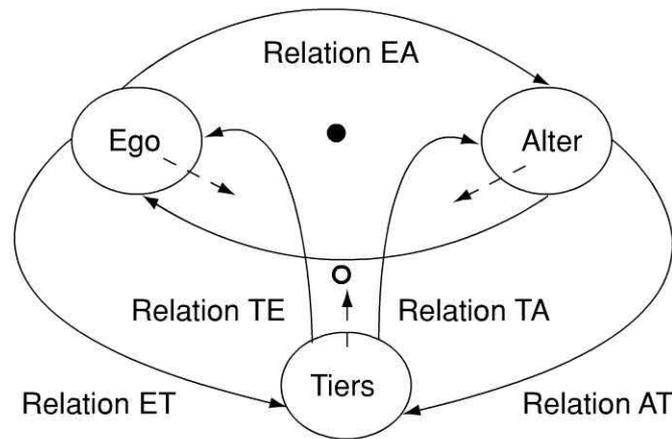
Comment se déroulent les interactions humaines dans un système à trois pôles ? Que se passe-t-il de façon purement mécanique ? Quels changements psychologiques cela implique-t-il ?

Dans cette configuration, constatons déjà que six canaux de communication relient les trois pôles. Le nombre de pôles passe de deux à trois selon une croissance arithmétique, par contre le nombre de canaux de communication se voit triplé, en passant lui de deux à six, selon une croissance géométrique. C'est un des aspects de la complexification croissante que subit un système humain lorsqu'il grandit. La croissance de ses canaux de communication est beaucoup plus rapide que celle de ses éléments polaires : un groupe de quatre personnes dispose de douze canaux de communication, un groupe de cinq en a vingt, un groupe de six en a trente, etc.



À partir d'un exemple il est plus aisé de repérer les transformations que subissent les interactions selon que l'on passe d'un système à un pôle à un système à deux pôles ou à un système à trois pôles. Simultanément on mesure les qualités qu'il est nécessaire d'avoir pour bien exister dans l'une ou l'autre configuration. Si, dans un bureau où travaille une seule personne, l'entreprise en installe une seconde, tout le mode d'organisation de la première (disposition, occupation, espace) est remis en question, sans compter la nécessité nouvelle de devoir vivre « en relation ». Si maintenant une troisième personne est introduite, non seulement l'organisation est à nouveau à revoir, mais en plus le système de communication ne peut être le même que précédemment. D'abord la relation des deux premiers a un témoin, ensuite deux autres relations vont se créer, des affinités apparaître en favorisant des rapprochements ou des écarts. Enfin des comparaisons vont se faire jour, etc.

Un tiers, lorsqu'il arrive dans un système duel existant, est celui qui bouscule, interroge, remet en question ou au contraire celui qui relie, facilite, arbitre.



- Point de convergence à trois
- Point de convergence à deux

Dans le mode, devenu triangulaire, chacun doit prendre en compte de tout nouveaux aspects :

- doublement du nombre d'interlocuteurs,
- triplement des canaux de communication,
- présence d'un témoin à toute relation duelle,
- implication indirecte dans la relation des deux autres.

De l'accroissement des pôles et de la multiplication des canaux découle une série de conséquences objectives, affectives et psychologiques. Il faut trouver une façon d'agir qui soit ouverte, tolérante, capable de supporter la comparaison. Il faut aussi composer avec le risque de rejet que provoquerait l'alliance des deux autres. Nous sommes là très loin de la seule logique relationnelle propre au système bipolaire. Dans cette nouvelle configuration, la relation garde certes toute son importance, mais on accède à une logique plus complexe, qui intègre la relativité et exige une maturité plus affinée.

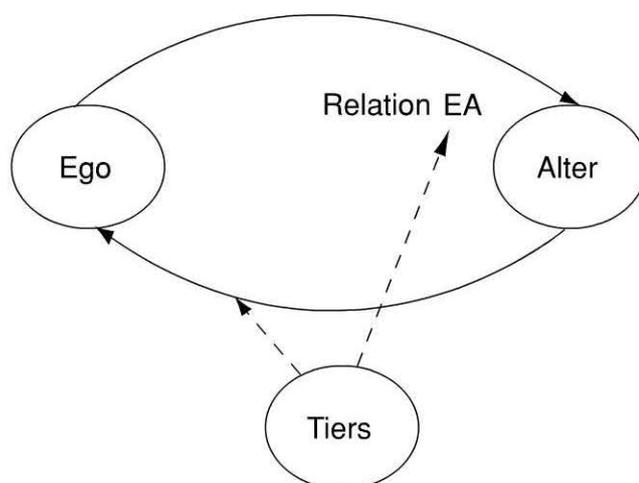
#### 4.2.1. Le témoin de la relation des deux autres

Une des premières différences qui apparaît entre une relation à deux et une relation à trois est la position physique que prennent les interlocuteurs. Dans le cas duel, ils peuvent se faire complètement face.

Les axes corporels sont face à face, comme l'indiquent les flèches en pointillé sur la première figure. Dans la situation à trois, ils sont quasiment de profil. Leurs axes corporels forment un angle de 120 degrés. Et si deux des trois se mettent de face, le troisième ne tardera pas à se sentir exclu. C'est le cas lorsque deux personnes parlent ensemble et ne veulent pas s'ouvrir à une troisième qui arrive.

Le positionnement dans la configuration tripolaire apporte d'autres éléments de réflexion : si les individus sont de trois quart, ils font, face au réseau de communication des deux autres. Par exemple, l'axe du corps du troisième est juste en face des canaux de communication qui relient le premier et le second. Le tiers est alors le témoin privilégié de la relation des deux autres.

Ces constats quant aux positions des corps sont à l'image de ce que vivent les acteurs. La proximité entre eux est moins grande à trois qu'à deux. Là où ils disposaient de la moitié ils n'ont plus que le tiers. Et deux des six canaux de communication leur échappent.



Dans une équipe de trois, le troisième est exclu de la relation des deux autres.  
En revanche, il en est le témoin.

#### 4.2.2. L'extériorité

Dans le mode unipolaire, l'individu est le centre de tout. Il est même le tout. Dans un binôme par contre il y a deux centres, deux rythmes, deux désirs mais la relation, elle, est exclusive. Cette exclusivité n'existe plus dans une équipe de trois puisqu'il y a désormais trois sous-ensembles bi-polaires de relations : deux dont chacun est membre et un troisième vis-à-vis duquel chacun est externe. Cette configuration induit donc une dimension d'extériorité nouvelle qu'on ne rencontre ni seul ni à deux. Dans

cette configuration chacun doit savoir fonctionner de façon indépendante, autonome et interdépendante. Ces capacités ne sont pas toujours aisées à vivre et nous verrons que certains supportent mal d'être seul et d'autres à deux ou à trois.

Dans la situation triangulaire, l'extériorité est partout : celle de la première personne vis-à-vis du sous-système qui unit la deuxième et la troisième, celle de la seconde vis à vis du sous-système composé de la première et de la troisième et ainsi de suite. L'équipier se trouve être pour une part étranger à l'intérieur de son propre groupe d'appartenance ! Cette position de tiers est un phénomène courant dans la vie : un ami vient dîner dans la famille, un nouveau collaborateur s'ajoute à un binôme existant, deux personnes discutent dans un couloir et arrive une troisième etc. Bien que quotidienne elle n'en est pas plus facile et doit être négociée tant par le nouvel arrivant que par le binôme qui doit accepter d'évoluer alors en forme de trinôme.

Parallèlement, la confiance propre à la situation bipolaire prend une dimension toute autre encore. Quand on est seul, il ne saurait être question de confiance. À deux, l'exclusivité de la relation minore la portée de cette question. Toutefois, à partir de trois pôles, là où existe une zone réelle d'extériorité, la confiance en autrui prend tout son sens à condition d'accepter que le rapport entretenu par les deux autres n'invalide en rien la relation que l'on a avec chacun d'eux. Dans des phénomènes d'équipe, tel que la lutte pour la préférence, ou dans l'effet *primus inter pares*, c'est justement cette acceptation de ne pas être « le » seul qui fait défaut. Accepter de n'être pas partout sans pour autant se sentir exclu est une qualité de l'équipier mature. Nous allons voir que dans le système tripolaire le risque d'être exclu existe vraiment du fait d'un risque d'alliance des deux autres.

### 4.2.3. Alliance et exclusion

Dans une équipe à trois, chacun passe par divers positionnements : égal parmi trois, extérieur à la relation des deux autres ou allié de l'un face à l'autre. La possibilité d'alliance, avec l'exclusion du troisième comme conséquence, n'existe pas dans les situations à deux. C'est un processus qui n'apparaît qu'à partir de trois ou plus. Dans le système duel il existe un choix binaire dont chacun est en partie maître : être en relation avec l'autre ou non. En cas de non communication les deux partenaires sont dans une situation similaire. Si l'un se retire, il se retrouve isolé mais l'autre aussi. Dans

un système ternaire en revanche, le retrait de l'un, hors du fonctionnement relationnel, n'a pas la même conséquence d'isolement pour le second qui reste en relation avec le troisième. En configuration bipolaire on parlerait de séparation puisque les deux protagonistes se retrouvent seuls. Dans la situation tripolaire, l'effet d'exclusion provient de ce que les deux autres restent ensemble. Cette situation triangulaire fait émerger le rapport de force « deux contre un ». La tentation de faire alliance et le risque d'être rejeté sont continuellement présents. Pour éviter cela il faut agir à tout moment sur ce rapport des forces pour qu'il ne se déséquilibre pas.

Ce risque d'exclusion est l'un des fondements de la différence entre la situation duelle et la situation triangulaire. Elle participe du système et le fonde en partie. C'est une des raisons pour lesquelles le management accepte si mal certains débats au sein de réunions car lorsque deux parties débattent, il se trouve en situation d'arbitrer ou de prendre partie, mais aussi en position d'être le tiers que les deux autres marginalisent.

#### *4.2.4. Comparaison et relativité*

Le passage d'un système duel à un système triangulaire provoque un autre changement important pour le premier et le second : c'est l'apparition de la comparaison. L'augmentation du nombre des personnes et la multiplication des canaux ont comme conséquence d'introduire dans le nouveau système une dimension de comparaison : le premier peut comparer le second et le troisième, de même qu'il peut comparer sa relation avec le second et sa relation avec le troisième. Il peut même comparer ses deux relations avec celle qu'entretiennent ensemble ses deux partenaires.

Dans une dynamique unipolaire, il n'est pas question de comparaison puisque le sujet est seul. Dans la configuration duelle, il ne dispose pas d'éléments de comparaison objective : il n'y a pas de repère qui permette une évaluation, sauf à prendre pour modèle l'autre protagoniste ou soi-même. C'est l'arrivée d'un troisième qui fait intervenir des éléments de comparaison objective, donnant à chacun la possibilité de mesurer, d'analyser et d'évaluer. En même temps chacun devient sujet à comparaison et objet de mesure, d'évaluation et de critique. Ce qui n'est ni sans danger ni sans difficulté. Le sens de la relativité qui résulte de la comparaison est une propriété du système tripolaire. Face à une seule personne, chacun des deux protagonistes peut toujours se dire que ses idées, ses croyances ou ses comportements sont les seuls bons.

Face à deux il se trouve questionné et l'écart qui résulte des différences déclenche ce « sens de la relativité ».

### 4.3. La dynamique multipolaire

Les différents modèles dynamiques ne s'appliquent pas qu'à des binômes ou des trinômes, mais aussi à des équipes plus larges. Une équipe peut être structurée sur un modèle bi ou tripolaire quel que soit son nombre d'équipiers. La connaissance de ces grandes formes dynamiques sera alors utile pour analyser l'état d'une équipe. Mais avant d'y parvenir, nous devons décrire deux autres modèles dynamiques fréquemment rencontrés dans les équipes : la dynamique à pôle unique et la dynamique à pôles multiples.

Dans certaines équipes co-existent plus de trois personnes. Ceci amène à formuler le concept de dynamique multipolaire. Complexe par définition, prototype des grands systèmes sociaux, cette dynamique est traversée par des logiques les plus diverses : sociologiques, psychologiques, historiques, économiques mais aussi réglementaires etc. Sans céder à un désir de simplification, légitime face à cette complexité, on peut dire que les configurations à pôles multiples fonctionnent sur les modèles analysés précédemment : unipolaire, bipolaire ou tripolaire. En fait, la logique de base repose toujours sur une dynamique de un, de deux ou de trois, car le jeu des alliances et des rejets ramène toujours un système complexe dans une de ces trois catégories. Les échanges qui s'y produisent sont régis par l'un de ces trois types de base : la majorité et l'opposition en politique sont un exemple de regroupement de partis différents en une logique bipolaire, qui seule permet le face-à-face. Lorsqu'une troisième tendance apparaît et reste autonome par rapport au deux autres, c'est elle qui fait les arbitrages ou incite aux débats qu'elle choisit. Ce pouvoir de la minorité n'est parfois pas étranger à la tendance à se retrouver sur des approches bi-polaires, en apparence plus simples.

### 4.4. La dynamique unipolaire

De même qu'il existe des organismes animaux unicellulaires, il y a des équipes unipolaires, c'est à dire des équipes qui n'ont qu'un seul pôle de pouvoir bien qu'elles soient composées de plusieurs éléments. L'étude du fonctionnement unipolaire dans le cadre des organisations est indispensable pour mesurer comment certains managers agissent comme s'ils étaient seuls, sans relation réelle

avec leur entourage, ou en considérant que celui-ci doit s'adapter à eux, ce qui revient au même. Avant d'aborder les modèles unipolaires en situation collective, décrivons comment ils se représentent en version individuelle.

Cette configuration, constituée d'un seul pôle, a comme spécificité première de se situer en dehors du registre de la communication. Il n'y a pas besoin de communiquer quand on est seul. Dans ce mode, l'individu agit selon ses seules ressources et sa dynamique propre. Sans interaction, sans responsabilité vis-à-vis d'autrui, il n'a pas de comptes à rendre. Centré sur lui, il fonctionne de manière indépendante. Cette situation individuelle est caractérisée par une grande liberté d'action et par la solitude. C'est un mode riche qui permet de créer, de prendre du recul et d'être aussi indépendant qu'autonome. Tout individu normalement développé a un fort potentiel unipolaire qui lui sert de base pour exister vraiment dans les deux autres modes : capable d'autonomie, il est d'autant plus à même de participer à des configurations relationnelles ou sociales.

Les trois configurations de base, selon lesquelles peuvent fonctionner les équipes quelle que soit leur taille, constituent une grille de diagnostic rapide d'une équipe, de son stade de développement ou du mode de fonctionnement préférentiel d'un de ses membres. Ce concept de polarités, comme nous l'avons vu précédemment, s'applique autant à l'analyse des systèmes humains qu'au fonctionnement psychologique d'un individu : certaines personnes aiment fonctionner seules ou ne savent pas faire autrement ; ceux qui ont une bonne capacité relationnelle sont portés vers le fonctionnement bipolaire ; les individus qui ont un sens développé du collectif préfèrent le mode tripolaire. Chacun peut avoir ainsi un modèle préférentiel.

Le mode qu'utilise un individu n'est pas toujours en cohérence directe avec la configuration réelle dans laquelle il se trouve : on peut être à deux et fonctionner de façon unipolaire : se trouver dans un groupe et rester isolé dans sa bulle, « être seul dans sa tête » comme le formule le langage courant. La reconnaissance de ces exceptions amène donc à distinguer le « mode » de fonctionnement et la configuration du système, dans la mesure où l'un et l'autre ne se recouvrent pas nécessairement. La configuration est la structure objective du système (qui a un, deux ou trois pôles) tandis que le mode est le modèle sur lequel le détenteur du pouvoir principal fonctionne (seul, en relation ou de façon plus ouverte).

Deux modes de fonctionnement habituels, méritent d'être identifiés dans l'exercice professionnel, car ils provoquent fréquemment de grandes insatisfactions chez les collaborateurs. Il s'agit du mode monopolaire et du mode fusionnel, caractérisant tous deux des anomalies du fonctionnement, unipolaire pour le premier, bipolaire pour le second.

### 4.5. Le fonctionnement monopolaire

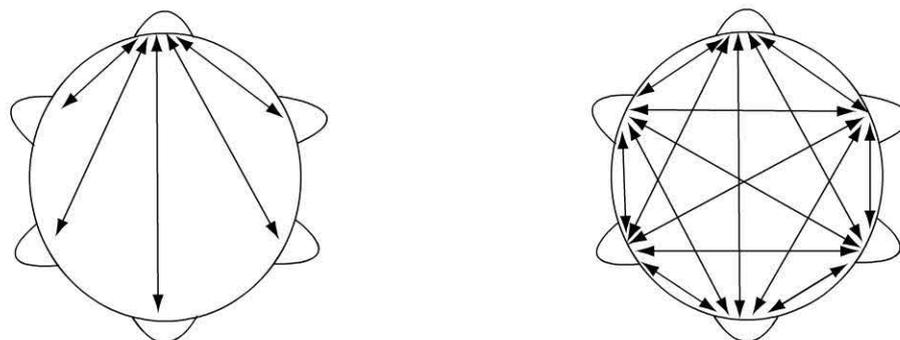
Le « mode monopolaire » comme son nom l'indique est celui dans lequel toute forme de pouvoir est monopolisée par un seul pôle d'où tout est émis et vers lequel tout doit revenir. Il repose sur la croyance que le pouvoir ne peut être que dans les mains d'un seul. Il est construit autour d'un unique pôle d'organisation de l'énergie, et ceci quel que soit le nombre de personnes réellement en présence. La dynamique interpersonnelle s'y élabore autour d'un leader qui monopolise la parole, le rythme, l'initiative, les autres personnes devant s'y adapter.



*Dans le film Mille milliards de dollars d'Henri Verneuil, le patron de la multinationale GTI, soumis à de continuelles voyages autour du monde, tient toutes ses réunions quel qu'en soit le lieu, selon l'heure de New York, de façon à s'éviter l'effet des décalages horaires. Les centaines de collaborateurs qui y participent de par le monde doivent s'y adapter et prendre éventuellement un repas du soir à six heures du matin ! Pour le patron c'est la fin de sa journée, même si pour eux c'est la fin de leur nuit. Dans cette caricature, non seulement le dirigeant soumet ses collaborateurs à son exercice monopolistique du pouvoir, mais il se positionne dans une négation de la réalité d'autrui et leur impose de fonctionner sur son rythme. C'est le refus d'interdépendance, au niveau le plus haut !*

Dans une équipe où le chef fonctionne selon un modèle monopolaire, prévaut une vision centralisée dans laquelle l'initiative, la décision, l'information et l'énergie d'impulsion sont concentrées autour d'un seul et même pôle. Tout écart, voire toute discussion, y est vécue comme un risque d'éclatement de l'ensemble. Toute initiative personnelle sortant des modèles d'action du chef, est vouée à l'échec. En réunion par exemple, le manager est partout et tient tous les rôles sauf celui de figurant, laissé à ses collaborateurs : il conduit la réunion, la préside... « Premier » par-

Participant il ne dédaigne pas de faire les questions et les réponses! Face à cette attitude, les coéquipiers prennent la place qu'il leur reste. C'est ainsi qu'avec le temps, l'énergie d'entretien (dépensée pour supporter le stress provoqué par la situation) prend le pas sur l'énergie utile et fait baisser le niveau d'engagement. En clair, plus le chef occupe d'espace, moins ses collaborateurs en ont ; plus il conduit la réunion à partir de son rythme propre et de ses seuls besoins, moins son groupe existe en tant que tel et peut jouer son rôle moteur.



**Nombre d'interactions en réunion  
selon une conduite pyramidale ou active**

Schéma paru dans le livre « La dynamique des groupes »

Le schéma ci-dessus, tiré de « La dynamique des Groupes » de R. Mucchielli (4) montre à quel point le réseau d'interrelations est pauvre dans le management de un à un. Dans le cas d'une conduite pyramidale de la réunion les interactions sont minimales alors qu'elles sont potentiellement cinq fois plus élevées dans une démarche active dans laquelle chaque membre participe pleinement. Dans le premier cas, le chef imprime son rythme et sa forme, les équipiers se retranchent intérieurement et adoptent une attitude conforme. L'entité collective devient une écorce vide dont le chef peut se plaindre qu'elle n'est pas vivante. « Ils ne disent rien, ils ne prennent pas leurs responsabilités », nous disait un directeur général en parlant de ses jeunes dirigeants. Nous lui avons proposé un séminaire de deux jours pendant lequel il se tairait volontairement. Il l'a accepté et en est sorti en nous disant « J'ai tout compris ! ». La conduite de son équipe devant lui avait mis en évidence qu'elle se mettait à bien participer lorsqu'on prenait garde à ne pas la dominer.

**Ce mode autoritaire présente quelques avantages en création d'entreprise ou en situation de crise. C'est en**

**effet un mode qui laisse toute sa place à la volonté politique. Par contre, en faisant vivre le groupe sur le rythme du manager, un tel style managérial génère une forme de renoncement à l'initiative et entraîne la passivité des collaborateurs ou pousse à une forme d'opposition active certains leaders potentiels. Il gèle beaucoup de ressources et génère des conflits de personnes importants.**

Face à ce modèle de management ne connaissant qu'un pôle, le sien, tout autre pôle n'a le choix qu'entre s'effacer ou manifester.

#### 4.6. Le mode fusionnel

Le mode fusionnel est une anomalie du fonctionnement bipolaire. C'est celui dans lequel, tout en étant à plusieurs, on tend à ne faire qu'un. Les différents pôles, qui se reconnaissent réciproquement, tentent de fusionner, de rechercher une unité totale dont le caractère très affectif maintient puissamment le groupe ensemble. Des normes collectives fortes (partage de croyances, idéalisation de leur propre groupe, dévalorisation de l'extérieur, uniformité, extrême solidarité) y façonnent l'appartenance au groupe. L'état de « fusionnement affectif » donne une grande importance à la conformité aux normes du groupe et la différenciation entre les individus y est faible. L'appartenance y prévaut sur la dimension individuelle et les individus n'y existent que par leur aptitude à servir les intérêts du groupe. Ils versent alors dans un mode « totalitaire », c'est-à-dire que l'intégralité de leur vie est vouée aux objectifs du groupe.

Ce mode fusionnel s'accommode mal d'une tentative de différenciation de l'un des membres et de ce qui vient de l'extérieur : on appartient ou on n'appartient pas ; si l'on n'est pas totalement avec, c'est qu'on est contre. Selon cette conception il n'y a que deux pôles : un pôle interne où tous ceux du groupe sont fusionnés et un pôle externe où tous ceux de l'extérieur sont vécus comme étrangers. Elle s'accompagne d'un système de pensée très clivé entre le dedans ou le dehors, le croyant ou l'infidèle, l'ami ou le traître. Toute remise en question, toute recherche de différenciation, toute demande de confrontation est vécue comme un risque d'éclatement ou de morcellement de l'ensemble, et donc rejetée à l'extérieur. Les choses sont noires ou blanches, toute tentative de rechercher des nuances de gris ou des couleurs menace le système !

Cette description renvoie aux organisations sectaires. C'est le cas lorsque le mode fusionnel est combiné au mode monopolaire, avec une grande identification au leader. On le rencontre parfois en entreprise, de façon plus ou moins édulcorée : il y a une façon de penser, une façon d'être et une seule et toute autre est jugée comme déviante. De telles entreprises devront apprendre à diversifier leurs modes de fonctionnement, faute de quoi leur culture pourrait bien limiter leur capacité à évoluer sur le marché. C'est ce qui explique que certaines entreprises, dominantes sur leur marché, voient pousser de façon irrésistible des jeunes entreprises qui un jour prennent leur place. Leur positionnement monopolistique et fusionnel, avec l'absence de souplesse et de tolérance qui les caractérise, les a empêché de voir une inflexion de leur propre marché.

**L'état fusionnel présente un avantage dans la courte période de la création d'une équipe, dont il est une étape utile. S'il s'installe, il est très satisfaisant pour les individus tant que le chef – ciment affectif du groupe – est là. En revanche, il peut se révéler dangereux lorsqu'il évacue tout fonctionnement critique, empêchant toute remise en question.**

#### *4.6.1. Le management des polarités*

Rappelons-le, les polarités sont à la fois des réalités physiques (présence objective d'un, deux ou trois pôles) et des façons de penser qui structurent les perceptions d'un individu sur le monde qui l'entoure. La compréhension des polarités présente de ce fait deux avantages pour le manager :

- elle lui fournit des points de repère pour gérer les phénomènes internes de pouvoir et manager à partir de la dynamique.
- elle lui permet d'apprécier le fonctionnement individuel, relationnel et social de ses collaborateurs.



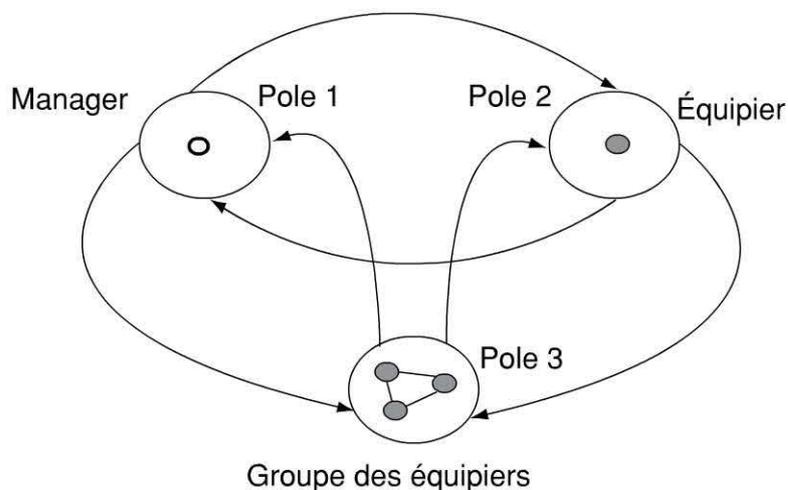
Nous avons donné précédemment un exemple de direction monopolaire dans lequel le Président du groupe fictif GTI prend bien peu en considération ses collaborateurs. Ceci est tellement vrai que l'un d'entre eux, directeur national d'un des pays d'Europe n'avait compris ni ses propres objectifs (faire un déficit pour pouvoir opérer des compensations de pays à pays) ni encore moins leur sens ! Ce style de management, froid, intelligent et autoritaire est assez fréquent. Non pas que les managers

soient plus que d'autres centrés sur eux-mêmes mais le stress de l'enjeu et leur absence de formation réelle au management ne leur permettent pas de faire autrement. La conséquence est lourde pour l'entreprise puisque le mode unipolaire établi par le dirigeant est l'une des causes du défaut de mobilisation et d'initiative.

En revanche, le management bipolaire fonctionne selon le « un à un », comme un binôme, avec bien sûr une différence de rôle et de statut entre le manager et l'équipier. Dans ce cas, une attention réelle est portée au collaborateur. C'est le sens du management participatif. Il présente le véritable avantage de produire l'engagement des acteurs et de favoriser la cohésion humaine de l'équipe.

Le management à partir d'une position tripolaire stimule le pouvoir des équipiers et contribue par voie de conséquence à la dynamique. Il n'y a rien là que de très naturel mais certaines habitudes (de type unipolaire), créées par les organisations, et les effets inhibiteurs qui en sont la conséquence, provoquent des comportements passifs, privant ainsi l'entreprise des idées de ses salariés. En revanche, dans un fonctionnement de type tripolaire, qui laisse sa place à chacun, le débat peut émerger et le collaborateur se perçoit comme véritable membre de son service et comme acteur de l'entreprise.

Un acte courant de management, comme la délégation, prend selon la préférence unipolaire, bipolaire ou tripolaire du délégant, des formes variées et surdétermine des réponses différentes. Le manager qui fonctionne selon un mode unipolaire a tendance à estimer sa méthode comme la seule bonne, moyennant quoi il est plus enclin à déléguer seulement des tâches avec un minimum de possibilités d'initiatives. Celui qui a une préférence bi-polaire porte son intérêt sur les aspects humains de la délégation. L'importance est donnée à l'accompagnement et aux opportunités de développement que la délégation représente pour le délégataire. Enfin, le manager qui agit dans le cadre de la logique tripolaire accepte facilement une autre méthode que la sienne pour arriver au but, et se montre intéressé tant par le résultat opérationnel que par l'opportunité de croissance de son collaborateur.



### La théorie des polarités

A la base du Management de la Dynamique<sup>®</sup>, elle consiste à envisager le management comme l'articulation subtile de trois catégories de pouvoirs : pouvoir individuel de l'équipier, pouvoir du groupe, pouvoir du pilote.

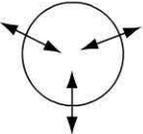
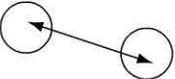
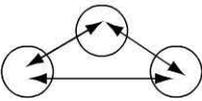
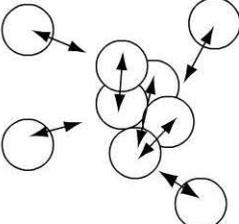
❖ Nous avons rencontré un manager pour qui la délégation était impossible (sauf une délégation de tâches parcellaires) car elle le faisait passer de sa position unipolaire, dans laquelle il pouvait tout maîtriser, à une position périphérique (tripolaire) qui lui donnait la sensation d'être exclu. Il lui a fallu un travail de coaching pour déclencher le changement de son positionnement interne lui permettant de faire le deuil d'une action réalisée par un autre que lui. Il a appris à rester responsable, tout en renonçant à tout faire par lui-même.

**Une personne mature demeure flexible et s'appuie non sur un seul mode mais sur les trois : seule, elle se conduit de façon autonome ; à deux, elle sait être en relation et à partir de trois, elle fonctionne en interdépendance.**

On doit constater que la triangulation des pôles dépasse le cadre des seules relations entre individus. Les pôles peuvent en réalité être constitués par des entités plus larges comme des groupes d'individus, syndicats et salariés par exemple.

Ce concept de triangulation s'étend à tout élément qui constitue en lui-même un pouvoir. Cela peut être un élément tiers comme le code de la route dans un système composé de deux automobi-

listes aux prises l'un avec l'autre. Il tient entre eux la place d'un point de repère ou d'arbitre. Ces différentes situations sont autant de cas de triangulation et chacun des pôles présente une influence sur le système.

<b>Tableau des dynamiques polaires dans les équipes</b>	
	<p><b>La dynamique unipolaire</b> comporte un pôle essentiel d'attraction. Tout part d'elle et arrive à elle. Elle correspond à un management très personnel, autoritaire ou paternaliste. C'est une dynamique nécessaire dans une phase initiale.</p>
	<p><b>La dynamique bipolaire</b> s'articule autour de deux pôles : le chef et le groupe des équipiers ou le chef et chaque équipier dans un management de « un à un ».</p>
	<p><b>La dynamique triangulaire</b> développe les différents pouvoirs internes, les amène à négocier entre eux. Elle s'appuie sur le potentiel de leader de chacun dans une perspective d'hypermobilisation.</p>
	<p><b>La dynamique multipolaire</b> fonctionne à partir des mêmes logiques que la précédente mais est incluse dans un grand nombre de pôles. Elle fonctionne à partir du pouvoir d'influence. C'est celle des équipes projet.</p>

## 5. Les stades de développement d'une équipe

L'esprit d'équipe ne se décrète pas, il se crée tout au long du franchissement d'étapes de maturation. Il en va de même pour l'efficacité collective qui grandit au travers de l'affinement des pratiques et de l'expérience. Une grande équipe est toujours le résultat d'un travail progressif de montée en compétence dans l'art de « faire ensemble ».

Il est utile, pour développer une équipe, de connaître les stades par lesquels elle doit passer. Ces stades se succèdent et couvrent le chemin qui, partant d'un ensemble de personnes qui ne partagent guère autre chose que des relations sociales de surface, arrive à l'équipe performante qui aime fonctionner collectivement. Cette progression nécessite de franchir plusieurs étapes.



Kurt Lewin (5) décrit quatre phases d'évolution d'un groupe : la dépendance, la contre-dépendance, l'interdépendance et l'autonomie. À ces quatre stades correspondent des états et des comportements qui vont de la soumission (premier stade) à la maturité (quatrième stade) en passant par la révolte et la coopération. Ce schéma met en avant la question de la relation qu'entretient l'individu avec celui qui conduit le groupe.

Roger Mucchielli (6), de son côté, dénombre cinq étapes dans l'évolution des comportements affectifs et opérationnels rencontrés dans des groupes de discussion. Nous les résumons ci-après car elles permettront de mieux appréhender ensuite les stades de constitution des équipes :

- 1 – Établissement de la sécurité personnelle au sein d'un groupe formé d'inconnus. L'insécurité est contrôlée par l'utilisation du statut social au travers de « dialogues masqués ».
- 2 – Établissement de la confiance interpersonnelle : les personnes laissent « tomber le masque » avec la crainte pour certains de devenir vulnérables. Des attitudes combatives ne sont pas rares pour s'affirmer préventivement.
- 3 – Développement de la participation : l'atmosphère s'est détendue de façon significative et chacun prend sa place dans la discussion. On recherche un avis qui réunisse tout le groupe. Nombre de groupes ne dépassent pas cet état complaisant.
- 4 – Après une période difficile d'oppositions et de règlements de compte, le groupe devient capable de progresser au travers d'opinions diverses qui se révèlent enrichissantes. À ce stade, le groupe examine sa situation par rapport à l'extérieur, ses contraintes, sa marge de liberté. Il met en place des rôles, des contrôles et des procédures de décisions.
- 5 – Auto-régulation du fonctionnement du groupe : capable de se prendre en charge, de s'auto-réguler, il cherche à agir sur son environnement.

Ces étapes ont été observées dans des groupes de discussion composés de personnes qui ne se connaissaient pas auparavant. Une équipe a une histoire autre, une organisation plus formelle et un enjeu prégnant. La transposition n'est donc pas entièrement possible même si certains aspects sont similaires.

Jon Katzenbach et Douglas Smith (7) distinguent cinq niveaux de maturité des équipes :

- Le groupe de travail, « qu'aucun besoin évident d'amplifier collectivement l'impact du travail de chacun ne pousse à transformer en équipe. »

- La pseudo-équipe qui « ne fait pas l'effort de se centrer sur une approche collective. »
- L'équipe potentielle « qui tente d'améliorer son impact sur la performance. »
- L'équipe authentique : « les membres également motivés par un but, des objectifs et une méthode de travail dont ils se considèrent comme mutuellement responsables. »
- Et enfin l'équipe haute performance « dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel de leurs co-équipiers. »

Selon nous aussi, l'équipe franchit bien cinq stades, bien définis par cette précédente citation. Pour les spécifier plus utilement, il faut se donner des points de repère.

Nous proposons de regarder l'évolution de la maturité d'une équipe à partir de cinq critères :

- En premier, comment évolue le comportement de l'équipier, quelles qualités doit-il acquérir, comment s'engage-t-il ?
- Deuxièmement, de quelle façon se développe la cohésion, jusqu'où va-t-elle, à quoi sa qualité permet-elle de parvenir ?
- Troisième critère de l'évolution de la maturité collective : la précision croissante de l'action concertée. Pour la développer, nous verrons que les procédures s'affinent, que l'équipe prend goût à évaluer son avancement, qu'elle se focalise de plus en plus sur l'objectif.
- Quatrièmement, le management évolue : on ne manage pas de la même façon un groupe peu concerné et une équipe performante.
- Enfin, le contexte de l'équipe a, avec elle, des rapports dont la nature diffère, selon qu'elle est insipide ou attractive.

À partir de ces différents axes, sur lesquels le développement agit (équipier, cohésion, unité d'action, management et contexte), nous allons décrire les paliers de développement, également au nombre de cinq.

- Au premier stade, il n'y a pas réellement d'équipe mais un agglomérat de personnes juxtaposées à la suite d'une décision de l'organisation. C'est la situation dans laquelle se trouve un ensemble de personnes rassemblées pour participer à un nouveau projet. À ce stade, elles n'ont rien en commun, ni lien, ni objectif partagé. C'est le « stade de latence ». Période initiale

de toute vie commune, il n'est pas rare dans certaines institutions que, par absence de savoir-faire managérial, le groupe de collaborateurs en reste là.

- Au deuxième stade, le groupe est constitué : les membres se reconnaissent dans une appartenance commune et vers un but commun. C'est le « stade d'appartenance ».
- Le troisième stade, dit « stade d'équipe », se caractérise par la mise en place d'un mode de fonctionnement interactif visant précisément l'objectif. Le groupe initial s'est transformé en équipe. Les équipiers se concertent, amendent des procédures communes et se donnent un plan d'action.
- Le quatrième stade, dit « d'action concertée », marque le passage à une réelle unité et à une dynamique collective dans laquelle le niveau objectif de l'action et celui du processus subjectif agissent l'un sur l'autre en se renforçant.
- Enfin le cinquième stade est celui « d'intelligence collective ». Il est malheureusement peu fréquent dans les équipes d'entreprise, non qu'elles en soient incapables, mais parce que le niveau habituel de développement des compétences managériales ne permet pas d'atteindre de tels degrés. À ce stade, tous les éléments qui composent l'équipe fonctionnent au mieux, permettant d'agir comme s'il s'agissait d'un grand corps doté d'une réelle intelligence de situation. Celle-ci consiste à s'appuyer sur les capacités individuelles afin de maximiser le potentiel collectif. Autrement dit, l'équipe, qui jusque-là cherchait l'unité de fonctionnement (la cohésion technique), va, maintenant que celle-ci est acquise, mettre sa cohésion au service des différents talents de ses membres. Elle va utiliser sa diversité. Parfaitement cohésive, elle construit son action et sa spécificité par utilisation des qualités particulières de ses membres. Ce stade est particulièrement important car la dimension individuelle y trouve une place qui concourt au collectif. « Tous leaders » pourrait-on dire.

### 5.1. Le stade de latence

Au premier stade l'équipe est potentielle mais n'existe pas comme telle. C'est un agglomérat, un rassemblement d'individus dont le lien interpersonnel est faible ou inexistant ; un ensemble dont les membres ont peu d'interactions entre eux, pas d'objectif commun et qui fonctionne sur un mode cloisonné. La relation au chef s'y établit sur un mode individuel du « un à un », sans projet ni vraie cohésion. Le travail peut y être bien fait, l'ambiance générale bonne et le management paternaliste,

mais il n'y a pas d'équipe au sens où nous l'entendons ici. « Chacun remplit sa page et personne ne s'occupe du cahier » comme nous le disait le collaborateur d'une équipe projet non constituée en équipe ! Dans les cas les plus difficiles, les individus se côtoient à partir d'un masque social, se protégeant ainsi de l'insécurité que provoque l'absence de relation. Cette insécurité est alors palliée par la formation de dyades ou de triades, c'est-à-dire des sous-groupes entretenant des relations privilégiées mais de nature défensive.

Ce stade de latence est une étape dont certaines fausses équipes ne sortent jamais, peut-être parce qu'il présente pour le manager tous les avantages du fonctionnement individuel et de la conservation du pouvoir. L'énergie latente (énergie disponible non utilisée) y est importante puisque très peu mobilisée par le système. Parfois, des journées de fièvre provoquées par une échéance ou un événement externe font varier le fonctionnement interne en projetant ce groupe, pour un temps, dans l'excitation. Lors de ces courtes périodes, un sentiment d'unité, propre aux équipes véritables, le traverse, un peu comme l'autobus qui, n'arrivant pas, ferait se parler ceux qui l'attendent et en leur donnant l'impression de constituer un groupe uni. Mais une fois l'échéance passée, il n'en reste plus rien. De nombreux groupes professionnels fonctionnent plus ou moins sur ce modèle. Impersonnels, sans vraie relation entre les personnes, peu créatifs, ils demeurent dans une grande soumission et provoquent une tendance au repli sur soi.

### 5.2. Le stade d'appartenance

Au deuxième stade le groupe est constitué. Il n'y a pas encore d'engagement au service d'un objectif commun ni de sentiment de coresponsabilité mais le réseau d'affinités s'est établi à partir de binômes et de sous-groupes, en même temps que s'est développée une connaissance des membres entre eux. Une conscience de groupe existe à partir du lien qui s'est établi entre les personnes et des sentiments plus ou moins partagés à l'égard du chef. Les individus ont conscience d'une même appartenance. C'est l'union, ce n'est pas encore l'unité.

Le passage à ce stade résulte d'un rapprochement des personnes à travers un vécu commun, de nature affective, qui provoque le sentiment d'unité et leur fait dire : « ce ne peut plus être comme avant, quelque chose s'est passé ». Cette cristallisation est le

résultat d'un événement qui les a soudé, d'un sentiment partagé qui a changé la nature de leur communication. Il y a eu une fusion du groupe, le faisant devenir une véritable entité. Ce phénomène, recherché par le teambuilding, correspond à « l'expérience d'unité » dont parle Max Pagès (8) et que nous développons à la fin du présent ouvrage dans les phénomènes de groupe liés à la cohésion. Les différents acteurs, les différents « je » de l'agglomérat précédent existent désormais également à l'état d'un « nous » commun. La reconnaissance de chacun par tous, mais pas nécessairement l'affection, favorise la création d'une « totalité ». Le groupe fonctionne alors comme entité propre, commence à se donner des rites et les membres se reconnaissent les uns les autres comme appartenant au « groupe qui... ». Le leader, accepté par tous, devient un repère qui favorise le lien.

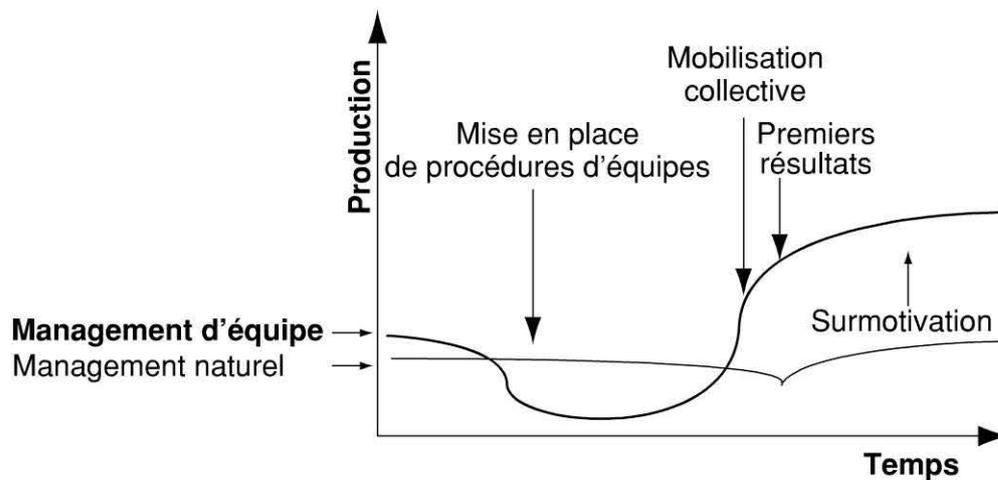
Ce sentiment d'appartenance est le socle, le point de départ de tout ce qui suivra. Plus il est affirmé, plus l'équipe se mettra en action facilement : on ne peut espérer avoir une « bonne » équipe si cette phase n'est pas correctement franchie. Elle constitue fréquemment l'objectif d'une intervention de teambuilding. Au stade suivant, l'élaboration du projet, la définition des objectifs communs et la mise en place des moyens à utiliser transformeront le groupe en équipe.

### 5.3. Le stade d'équipe constituée

Une fois atteint le stade d'appartenance, les membres peuvent se constituer en véritable équipe. Ce troisième stade de développement est celui où le groupe s'identifie à un projet commun et s'organise pour l'atteindre. Jusqu'ici nous avions affaire à un groupe homogène dans lequel la cohésion était bonne. Chacun s'en sentait un membre accepté et le climat y était agréable. C'était un bon groupe, pas une équipe. Pour franchir le pas, il faut partager un projet et s'organiser par rapport à lui sous la houlette d'un chef reconnu. Cette étape est particulièrement significative car elle provoque l'évolution des membres d'un mode de fonctionnement individuel vers un mode de fonctionnement collectif.

**Le stade d'équipe constituée est une phase active au cours de laquelle le groupe met en place un mode collectif de fonctionnement : système d'information, spécification des rôles, réunions d'équipe, etc. C'est dans cette phase que le groupe apprend à agir dans la perspective d'un objectif partagé.**

À ce stade, véritable premier niveau de l'équipe authentique, la cohésion technique s'établit sur les bases de la cohésion humaine, les réseaux de communication opérationnelle s'appuient sur les réseaux d'affinités, l'acceptation de l'interdépendance progresse et les équipiers deviennent de plus en plus co-responsables. Le seuil d'unité psychologique est franchi et l'objectif véritablement commun.



### La mise en place de l'équipe

Le passage à l'action est plus long que pour un groupe naturel. L'équipe consacre une partie de son énergie initiale à développer sa cohésion et à spécifier ses pratiques de fonctionnement collectif.

Ces phases de développement sont facilement perceptibles lorsque le manager, décidé à favoriser l'émergence rapide d'une équipe, lui offre les moyens de se constituer. Dans le cas contraire, les étapes de maturation, entravées par la pression quotidienne, s'étalent sur un temps beaucoup plus long (de plusieurs mois à plusieurs années) alors qu'il suffit, par une approche appropriée, de quelques jours étalés sur une période de trois mois pour les franchir.

Le schéma ci-avant illustre les différences de production entre un groupe de travail et une équipe : il met en évidence une production moindre, voire nulle de l'équipe, suivie d'une forte remontée à un niveau durablement supérieur au travail produit par le groupe naturel. À quoi cela tient-il? Une équipe qui se constitue doit multiplier les échanges et élaborer toutes sortes de liens entre équipiers tant

sur le plan technique (recherche des modalités de travail) que sur le plan humain. Pendant ce temps-là le groupe de travail classique produit, ce qui lui confère un sentiment d'efficacité immédiate, mais il sera vite rattrapé et dépassé.

#### 5.4. Le stade d'action concertée

Au stade d'action concertée la maturité du fonctionnement collectif est atteinte. Dans ce mode pluriel certains actes sont coordonnés comme ceux d'un seul individu, car le niveau de cohésion compense le fait d'être à plusieurs. Les qualités nécessaires pour atteindre l'efficacité collective sont la coresponsabilité, la réactivité, l'information continue, la prise d'initiative et l'engagement. Pour parvenir à ce niveau, il faut que les équipiers aient appris à s'auto-évaluer, à se confronter réciproquement, que la délégation soit devenue une pratique établie tant verticalement que transversalement, que les rythmes soient synchrones et que les règles d'efficacité collective soient entretenues et vivantes. Mettant toute leur énergie au service de la réalisation, les équipiers peuvent plus facilement supporter des conditions extrêmes. « Ce dont j'ai besoin dans mon projet, ce n'est pas d'experts consultés mais d'acteurs impliqués. » déclarait en réunion chez Renault le directeur du projet Twingo (9), cité par Christophe Midler dans son livre *L'auto qui n'existait pas*. L'auteur ajoute : « La quasi-totalité des membres de l'équipe étaient des militants de leur projet. Ils n'auraient certainement pas supporté sans cela l'incertitude de leur position et la conflictualité du rôle. »



Nous avons vu, dans une entreprise en déconfiture et rachetée par un concurrent, trois jeunes dirigeants encore peu expérimentés prendre au pied levé les rennes de l'entreprise, après la démission inopinée de leur directeur général, éviter une grève et sortir l'organisation du rouge en un trimestre !

Cela n'aurait pas été possible sans le travail réalisé par l'équipe sur elle-même en termes d'organisation et de relations solidaires. Le niveau de cohésion atteint permettait de supporter des charges, des enjeux ou des conflits de situation sans commune mesure avec ce dont ils avaient l'habitude auparavant. À ce stade de développement, le caractère conflictuel des opérations quotidiennes n'est plus un problème mais une norme qui conduit à négocier à partir d'une attitude d'écoute réciproque en fonction du projet final commun.

✦ Dans *L'auto qui n'existait pas*, on peut lire : « Les conflits étaient normaux : ils reflétaient la vérité des problèmes. Il fallait donc qu'ils s'expriment dans l'équipe. Mais si la tension était trop forte on ne pouvait plus les traiter sereinement : on mettait en cause la bonne foi des personnes, leur volonté de contribuer au projet... Cela a impliqué pour chacun de réfléchir à son comportement vis-à-vis des autres pour pouvoir gérer cette période de crise. »

Seules de vraies équipes peuvent arriver à ce stade de développement où la conflictualité due aux enjeux est ressentie comme normale.

### 5.5. Le stade d'intelligence collective

Au stade d'action concertée, l'équipe présente un véritable fonctionnement d'équipe. Toute équipe digne de ce nom devrait être parvenue au stade quatre. S'il existe un stade supérieur, ce n'est pas celui de l'amélioration de la cohésion, mais celui de l'optimisation du fonctionnement acquis. En fait, plus qu'un stade de maturité, le stade d'intelligence collective est un stade de performance. De tels niveaux se rencontrent dans de jeunes entreprises très dynamiques ou dans certaines dans lesquelles la culture « projet » est forte. Pour atteindre ce niveau, plusieurs conditions doivent être réunies : un environnement dans lequel les méthodes managériales sont traitées comme un élément essentiel de la politique de l'entreprise, une durée de vie suffisante de l'équipe (il faut deux années pour y parvenir avec des co-équipiers qui ne seraient pas rompus au fonctionnement d'équipe), un enjeu important et des succès progressifs qui créent la spirale de surmotivation.

L'intelligence collective est un mode de réaction collective acquise par la pratique et qui met les équipiers en mesure de profiter d'opportunités. Leurs réflexions à partir de l'expérience et des succès ont stimulé leur créativité, leur ont permis d'innover (règles, produits, comportements, scénarios de coaction) et de se forger des scénarios de réponse rapide aux diverses situations qui se présentent.

Ce stade est caractérisé par deux phénomènes qui sont à l'origine des performances : la complicité opérationnelle et les scénarios tactiques.

La complicité opérationnelle provient d'une excellente connaissance des équipiers entre eux permettant à chacun d'utiliser les spécificités des autres dans le cadre de leur propre intention opérationnelle. Il s'agit en fait pour chacun de s'appuyer sur les talents des autres, y compris pour atteindre son propre objectif. Par exemple, le directeur du marketing utilise le support du directeur financier pour son talent de communicateur ! Ou bien, chez un client, deux commerciaux se passent la parole en fonction des questions posées par leur interlocuteur, pour profiter de leurs différences d'aptitude dans la réponse aux questions. Ce jeu de relais ne se fait pas seulement en fonction de l'expertise mais aussi en fonction de l'expérience ou du talent. Il signifie une réelle abnégation des équipiers. En contrepartie, celle-ci est compensée par des gratifications réciproques sans fausse pudeur.

Les scénarios tactiques, quant à eux équivalent à des procédures dynamiques anticipées : « si telle ou telle situation se présente, nous réagirons comme ceci ou comme cela. Si lors de notre communication, le client est bien disposé par rapport à cette affaire, Paul et Jean-Louis continuent en utilisant Dominique, dans le cas contraire c'est Alain qui intervient avec Olivia et de telle façon. »

**À ce stade, les trois modes de fonctionnement auxquels les équipes sont confrontées (territorial, coopératif et synergetique) s'articulent parfaitement et les équipiers savent passer de l'un à l'autre comme un seul homme. Ce sont ces aptitudes de complicité, d'anticipation tactique et d'habileté partagée à passer d'un mode à l'autre qui crée cette capacité d'intelligence collective.**

Ce stade, nous l'avons dit, est celui de l'accomplissement de l'équipe. Cependant, au risque de terminer sur une note peu encourageante, nous constatons que rares sont les équipes ou les entreprises qui y parviennent : non qu'elles n'en soient pas capables mais parce qu'elles n'en ont pas l'idée, ou se satisfont d'un fonctionnement suffisamment bon au stade précédent. Ou bien encore la culture ou le management de l'entreprise ne s'y prêtent pas.

✦ R. Waterman observe à ce sujet (10) que beaucoup de dirigeants se méfient de toute collaboration, parce qu'elle est trop « soft » et « incompatible avec leur image d'homme d'affaires ». Ils préfèrent les méthodes « réalistes » et autoritaires. Résultat ? D'après lui moins de 40 % des équipes dirigeantes au plus haut niveau travaillent selon les modalités d'un véritable travail d'équipe.

Une autre raison de cette rareté est due à la réaction du corps de l'entreprise à une équipe plus performante que les autres : celle-ci suscite en effet la jalousie de son entourage qui a vite fait de trouver son succès arrogant et finit par exercer à son encontre des formes d'entrave. L'expérience montre que, dans une entreprise, une équipe ne peut rester différente des autres très longtemps, qu'il est difficile pour l'une d'entre elles de demeurer nettement plus performante : l'entreprise ne le supporte pas ! Pour y parvenir, il faut conduire sur plusieurs années une politique d'élévation générale du management dans l'entreprise. À cette condition, une fois que cette politique de recherche d'efficacité est établie, des équipes peuvent alors parvenir à ces niveaux supérieurs.

✦ Citons encore R. Waterman qui observe le même phénomène au niveau des personnes : « Un manager bien intentionné, honnête et dynamique ne peut se permettre de faire confiance à l'un de ses homologues. Leur entreprise ne crée pas un contexte propice au travail d'équipe. Leur environnement engendre les jeux de pouvoir. Celui qui en fait trop porte ombrage aux autres. »

## 6. Maturité des équipes

### 6.1. Stade de latence : caractérisé par l'individualité

<b>Équipier</b>	<b>Engagement</b>	Fonctionnement individuel voire égoïste. Risque de développement exagéré de l'énergie d'entretien. Risque de comportement rebelle et d'actes d'entrave.
	<b>Identification</b>	À son métier, sa tâche, son statut, son territoire, ses avantages personnels et son objectif individuel.
	<b>Qualités d'équipiers</b>	Non développées. Les seules valeurs prises en compte sont celles liées au travail et à l'individu.
<b>Cohésion du groupe</b>	<b>Nature des liens</b>	Peu de relations, méfiance, masque social.
	<b>Type de cohésion</b>	Pas de cohésion, chacun pour soi. Dynamique globale de nature unipolaire. Phénomènes de groupes liés à la recherche de reconnaissance.
	<b>Pratiques cohésives</b>	Recherche de dyades défensives pour se protéger de l'isolement, parfois on trouve des attitudes combatives pour s'affirmer préventivement. Non-dit important.
<b>Unité d'action</b>	<b>Cohésion technique</b>	Absence de volonté cohésive, rétention défensive des informations, risque important d'énergie dispersée.
	<b>Développement des procédures</b>	Pas de procédures de fonctionnement collectif. Respect des obligations professionnelles à caractère individuel.
	<b>Capacité d'évaluation</b>	Crainte du jugement des autres > pas de pratique d'évaluation sauf avec le manager lors de l'entretien annuel.
	<b>Focalisation sur l'objectif</b>	Faible attractivité de l'objectif collectif
<b>Management</b>	<b>Attitudes de management</b>	Le chef est centré sur lui-même et impose son mode de fonctionnement. A des relations de un à un avec ses collaborateurs.
	<b>Polarités et pouvoirs</b>	Système unipolaire si ce n'est monopolaire autour du chef. Le collaborateur utilise son potentiel d'influence essentiellement pour obtenir des avantages personnels.
	<b>Coresponsabilité</b>	N'existe pas.
<b>Rapport au contexte</b>	Le contexte (entreprise, client, marché) est peu pris en compte.	

## 6.2. Stade d'appartenance : caractérisé par le sentiment d'appartenance

<b>Équipier</b>	<p><b>Engagement</b></p> <p><b>Identification</b></p> <p><b>Qualités d'équipiers</b></p>	<p>L'appartenance à un groupe et la reconnaissance qui en résulte agissent sur la motivation en libérant de l'énergie qui était auparavant latente.</p> <p>L'identification relative au groupe et à la fonction collective s'ajoutent aux ancrages d'identification établis lors du premier stade.</p> <p>Capacité de partage et d'écoute, attitudes de bonne compagnie.</p>
<b>Cohésion du groupe</b>	<p><b>Nature des liens</b></p> <p><b>Type de cohésion</b></p> <p><b>Pratiques cohésives</b></p>	<p>La confiance est établie ainsi que des relations d'affinités plus ou moins proches. Les membres de l'équipe se reconnaissent entre eux comme partageant la même appartenance.</p> <p>Sentiment d'appartenance à un groupe qui repose beaucoup sur l'identité fonctionnelle commune à un même métier ou à un même objectif. La cohésion résulte de réseaux internes qui constituent un début de tissu cohésif. Risque de phénomènes fusionnels. Très dépendante du climat affectif.</p> <p>Apparition de modes conviviaux et de signes ou rituels d'appartenance.</p>
<b>Unité d'action</b>	<p><b>Cohésion technique</b></p> <p><b>Développement des procédures</b></p> <p><b>Capacité d'évaluation</b></p> <p><b>Focalisation sur l'objectif</b></p>	<p>La cohésion technique repose sur le chef qui prend la responsabilité de la coordination. Une conformité de complaisance évite tous risques d'oppositions internes.</p> <p>Les procédures émanent de l'organisation. Il n'y a toujours pas de procédures d'action concertée.</p> <p>Comme dans le stade précédent cette capacité d'évaluation fait craindre des critiques mal supportées.</p> <p>Elle reste très individuelle. Peut être très liée au désir de faire plaisir au chef.</p>
<b>Management</b>	<p><b>Attitudes de management</b></p> <p><b>Polarités et pouvoirs</b></p> <p><b>Coresponsabilité</b></p>	<p>Management participatif ou paternaliste.</p> <p>Une bipolarité s'est installée entre le pôle manager et le pôle « groupe ». Acceptation par le chef de besoins liés aux personnes et au groupe.</p> <p>Elle n'est pas encore établie d'un point de vue opérationnel mais une solidarité entre les personnes se fait jour.</p>
<b>Rapport au contexte</b>	<p>Le sentiment d'appartenance crée un clivage entre l'intérieur (ceux qui appartiennent) et l'extérieur (ceux qui n'en sont pas).</p>	

### 6.3. Stade d'équipe constituée : caractérisé par l'accès à une communauté d'objectif et de pratique

<b>Équipier</b>	<b>Engagement</b>	Le degré de mobilisation augmente par effet de diminution de l'énergie dispersée (meilleure coordination). La place reconnue à chacun d'un point de vue opérationnel lui offre une gratification supplémentaire.
	<b>Identification</b>	Aux identifications précédentes qui se renforcent, s'ajoute l'identification au projet et à l'objectif commun.
	<b>Qualités d'équipiers</b>	Elles deviennent indispensables. Il faut apprendre à coopérer, accepter les différentes modalités opératoires de chacun, savoir rendre-compte, développer son autonomie affective, accéder au sens de la co-responsabilité.
<b>Cohésion du groupe</b>	<b>Nature des liens</b>	Les liens de type affectifs se renforcent d'une dimension opératoire (faire ensemble).
	<b>Type de cohésion</b>	La cohésion explicite (liée à l'appartenance) acquise au stade précédent s'oriente vers un début de cohésion dynamique (qui résulte de l'articulation entre le personnel et le fonctionnel).
	<b>Pratiques cohésives</b>	La convivialité du stade précédent s'enrichit en qualité du climat de travail.
<b>Unité d'action</b>	<b>Cohésion technique</b>	Encore embryonnaire à ce stade, elle est recherchée par les équipiers. Début de sentiment de cohérence des différents types et niveaux d'objectifs.
	<b>Développement des procédures</b>	Mise en place de pratiques communes acceptées par tous et coordonnées.
	<b>Capacité d'évaluation</b>	Encore peu développée.
	<b>Focalisation sur l'objectif</b>	À ce stade on parle plus d'orientation vers l'objectif que de focalisation qui se développe dans les deux stades de performance. Cependant il est fréquent que cette orientation suffise à l'atteinte de l'objectif actuellement choisi.
<b>Management</b>	<b>Attitudes de management</b>	La responsabilisation des équipiers devient réelle et facilite la délégation qui à son tour développe le sens de la responsabilité. Le manager débute dans sa capacité à prendre une attitude Méta. Désir de s'adjoindre un coach d'équipe.
	<b>Polarités et pouvoirs</b>	Début du fonctionnement tri-polaire.
	<b>Co-responsabilité</b>	Déjà existante d'un point de vue humain, elle se développe d'un point de vue opérationnel.
<b>Rapport au contexte</b>	Le rapport au contexte commence à s'ouvrir : on s'intéresse plus (collectivement) au client et aux relations avec les autres équipes.	

### 6.4. Stade d'action concertée : caractérisé par la qualité du système d'action et de la cohésion technique

<b>Équipier</b>	<p><b>Engagement</b></p> <p><b>Identification</b></p> <p><b>Qualités d'équipiers</b></p>	<p>Engagement sans restriction dans le projet. L'énergie est entièrement mobilisée. Plus d'énergie latente.</p> <p>Forte identification au projet, à l'enjeu, à l'équipe et aux pratiques. Bonne identification au chef et à l'entreprise.</p> <p>Ce sont elles qui assurent de la performance et non plus le seul management. Sens de la responsabilité individuelle, aptitude à supporter la conflictualité des rôles.</p>
<b>Cohésion du groupe</b>	<p><b>Nature des liens</b></p> <p><b>Type de cohésion</b></p> <p><b>Pratiques cohésives</b></p>	<p>Liens personnels forts entre tous, issus soit des affinités initiales soit des contacts créés par les nécessités opérationnelles.</p> <p>Cohésion dynamique liée à la spirale de succès et au moral. Le tissu cohésif s'est trouvé renforcé du fait d'autres facteurs (cohérence, montée collective de la mobilisation, multiplication des ancrages d'identification).</p> <p>Début des pratiques de régulation et de soutien ou de support, échanges de gratifications.</p>
<b>Unité d'action</b>	<p><b>Cohésion technique</b></p> <p><b>Développement des procédures</b></p> <p><b>Capacité d'évaluation</b></p> <p><b>Focalisation sur l'objectif</b></p>	<p>Apparition du phénomène de polarisation. La préparation des actions prend une place prépondérante. Information continue.</p> <p>Les procédures deviennent pour tous des garants de l'efficacité. L'équipe s'attache à les spécifier de plus en plus précisément.</p> <p>Les équipiers partagent leurs tours de main. L'évaluation est perçue comme une opportunité de croissance et un moyen continu d'affinement des pratiques menant à l'excellence.</p> <p>La focalisation est de tous les instants et chaque acte est interprété par rapport à son utilité pour l'atteinte de l'objectif.</p>
<b>Management</b>	<p><b>Attitudes de management</b></p> <p><b>Polarités et pouvoirs</b></p> <p><b>Coresponsabilité</b></p>	<p>Attitude entièrement Méta. Grande délégation faite au groupe pour décider d'aspects politiques ou tactiques. Un coach est attaché à l'équipe.</p> <p>Le pouvoir de chacun est accepté. Le pouvoir institutionnel et hiérarchique cède de la place au sens de la responsabilité de chacun.</p> <p>À la fois opérationnelle et humaine.</p>
<b>Rapport au contexte</b>	<p>Rapport de coopération avec le contexte (clients, fournisseurs, autres services). Recherche de performance sur le marché.</p>	

### 6.5. Stade d'intelligence collective : caractérisé par l'excellence de l'intelligence de situation de l'ensemble des acteurs

<b>Équipier</b>	<b>Engagement</b>	État de surmotivation maîtrisée, moral fort avec le sens de l'humilité. À ce niveau, chacun se sent acteur de l'état des autres.
	<b>Identification</b>	Au niveau de performance.
	<b>Qualités d'équipiers</b>	Elles sont encouragées et travaillées (développement personnel). Les qualités sociales et les qualités transverses s'ajoutent aux qualités d'équipier.
<b>Cohésion du groupe</b>	<b>Nature des liens</b>	Liens d'estime. Très forte complicité. Intérêt pour le développement personnel d'autrui.
	<b>Type de cohésion</b>	Idem qu'au stade précédent avec des modes d'auto-régulation bien ressentis.
	<b>Pratiques cohésives</b>	Idem qu'au stade quatre et soutien en cas de contre-performance.
<b>Unité d'action</b>	<b>Cohésion technique</b>	Utilisation de la diversité des équipiers pour développer des caractéristiques collectives. L'utilisation par les uns du talent des autres est une particularité de ce stade (intention tactique).
	<b>Développement des procédures</b>	Sans cesse affinées, elles sont complétées par les scénarios tactiques. Chacun se prête aux initiatives des autres.
	<b>Capacité d'évaluation</b>	Très fine, professionnelle. Elle porte sur une infinité de détails. Confrontations latérales recherchées.
	<b>Focalisation sur l'objectif</b>	Recherche de performance.
<b>Management</b>	<b>Attitudes de management</b>	Attitude Méta complétée par des pratiques de coaching. Utilisation fréquente de plusieurs coachs externes.
	<b>Polarités et pouvoirs</b>	Tous leaders selon les talents personnels. Dynamique multipolaire. Chacun exerce son pouvoir d'influence.
	<b>Coresponsabilité</b>	Idem qu'au stade quatre.
<b>Rapport au contexte</b>	Forte influence exercée et responsabilité vis-à-vis du contexte. Le contexte est également utilisé pour améliorer le niveau de performance.	

## L'essentiel à retenir

### Les conditions d'une bonne dynamique

De nombreux facteurs agissent sur la dynamique d'équipe, y compris sa taille, le style de son management, le nombre de polarités internes et son degré de développement. La **taille** optimale pour obtenir facilement une bonne dynamique se situe entre 7 et 9 personnes. Le **style de management**, autre facteur déterminant, doit articuler à la fois des aspects d'autorité, efficaces à condition de ne pas être trop fréquents, des aspects contractuels très opérationnels et des aspects consensuels qui, plus fédérateurs et responsabilisant, maintiennent l'unité.

### Les pôles d'autonomie

Une autre caractéristique du fonctionnement des équipes relève du nombre de pôles d'autonomie internes. Il peut y en avoir un seul ou plusieurs. Selon ce nombre on repère quatre catégories dynamiques : monopolaire, bipolaire, tripolaire et multipolaire.

- **Monopolaire**, elle est dominée par son chef qui y imprime une dynamique découlant de sa seule personnalité, avec les avantages et les inconvénients afférents. Cette dynamique peut très bien fonctionner si il a beaucoup d'expérience et s'impose par son charisme. Ce genre d'équipe, refermée sur elle-même développe un caractère fort, parfois sectaire avec de la soumission à l'endroit de son patron. Celui-ci accepte en général difficilement le partage du pouvoir ou la puissance d'influence que pourraient développer d'autres que lui.
- D'autres équipes fonctionnent sur un mode **bipolaire**, très relationnel. La quasi totalité de l'exercice des pouvoirs reste concentrée dans les mains du manager, mais avec une continue recherche d'écoute, de partage. Les relations entre les équipiers (de type un à un) varient selon les formes de proximité humaine prônées par la culture d'entreprise. On a affaire ici à des « participants » ou des « membres », pas encore à des acteurs.
- Lorsqu'elles fonctionnent sur des modes **tripolaires**, ces équipes, sans rien perdre du pouvoir hiérarchique de leur chef, permettent que se révèlent à la fois une véritable vie collective et une reconnaissance de chacun par tous. Il sera alors facile de focaliser une telle équipe sur l'objectif. Ces trois pôles internes qui exercent une influence profonde sur l'action et la décision sont le chef, la personne et le collectif.

- Le fonctionnement **multipolaire** se révèle être le plus riche, dans la mesure où il intègre, plus encore que le précédent toutes les influences pour constituer une synergie collective. Ce sont des équipes dans lesquelles différents leaderships fleurissent, débattent et s'accordent, conférant ainsi une réelle puissance à l'équipe.

### Les cinq stades de maturité d'équipe

Esprit d'équipe et efficacité collective ne se décrètent pas, ils se créent tout au long du franchissement d'étapes de maturation. Tous deux résultent de l'affinement de pratiques communes au travers d'un travail progressif de montée en compétence dans l'art de « faire ensemble ». Les cinq stades de développement des équipes sont liés à la fois à la maturité de leur chef et à celle des équipiers, au degré de cohésion, au nombre de pôles internes, à la précision des modes d'action concertée, ainsi qu'à leur capacité de focalisation et de mobilisation :

- dans le premier stade, dit **stade de latence**, le groupe est en fait un agglomérat, avec peu de proximité entre les individus, voire de la méfiance. Tout le fonctionnement y est cloisonné et le sens de l'équipe bien absent.
- au **stade d'appartenance** existe un sentiment de communauté mais pas encore d'engagement véritable dans un objectif partagé,
- au **stade d'équipe**, proprement dit, existe un objectif commun et un début de pratiques d'interdépendance,
- le **stade d'action concertée** où le fonctionnement ensemble prend le pas sur le fonctionnement individuel,
- le **stade d'intelligence collective**, permet d'optimiser rapidement les opportunités.



Chapitre 3

---

# **QUALITÉS D'ÉQUIPIER ET RÔLES OPÉRATOIRES**



**I**l y a autant de façons d'être équipier que d'équipiers. Cependant, comme nombre de collaborateurs n'ont jamais demandé à le devenir, ils n'en cultivent pas tous les qualités. Ce chapitre traite de l'équipier, de ses qualités et des différents rôles qu'il peut être amené à tenir. Auparavant nous devons préciser les rapports entre la responsabilité collective, l'autonomie et l'interdépendance tant ils peuvent poser de questions à des personnes tenues de travailler ensemble.

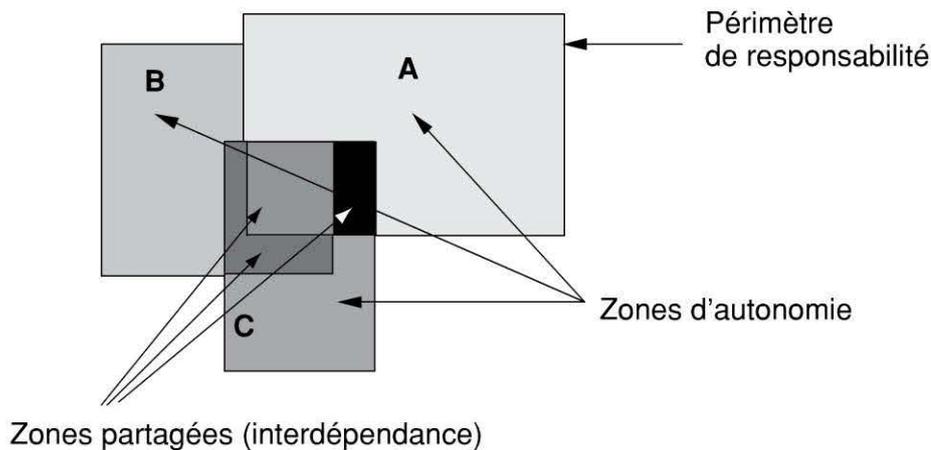
## 1. L'interdépendance

Bien travailler ensemble requiert deux conditions : mettre ses aspirations personnelles au service de la communauté et partager des valeurs liées à la coopération. Sans elles, les enjeux individuels favorisent des comportements de concurrence interne qui pénalisent l'équipe. Collaborer à la réussite collective implique, pour chaque équipier, de reléguer au second plan toute tentation d'un jeu par trop personnel et de renoncer aux satisfactions qui y sont associées pour les échanger contre les satisfactions du jeu collectif. Un directeur général qui nous consultait sur le peu de cohésion de son groupe de direction s'évertuait, pour stimuler ses directeurs, à leur faire entrevoir à chacun en tête-à-tête l'éventualité de leur promotion à sa place de directeur général, sûr d'obtenir ainsi de chacun un meilleur résultat. En provoquant ces stimulations individuelles il cassait toute chance de synergie au sein de son équipe et les comportements de stratégie personnelle ne laissaient plus aucune place à la constitution d'un climat d'équipe serein.

Les valeurs de confiance, d'acceptation d'autrui, et les pratiques d'action concertée se retrouvent dans le concept d'interdépendance.

**L'interdépendance, capacité à accepter de dépendre partiellement d'autrui, est un espace où la responsabilité s'exerce à plusieurs et où toute action de l'un implique une influence sur l'autre, toute décision de l'un entraîne des conséquences dans le domaine de l'autre.**

Lorsqu'il y a interdépendance le périmètre de responsabilité qui échoit à un équipier se divise en deux sous-ensembles : une zone d'autonomie et une zone partagée. Dans la première, il prend ses décisions seul, dans la seconde il ne peut le faire qu'en accord avec les codétenteurs de la responsabilité. Un opérationnel, par exemple, organise son action comme il l'entend, mais s'il a besoin de crédits supplémentaires, il doit s'entendre avec le financier dont il dépend en partie.



### Les zones de responsabilité dans l'action concertée

La qualité de l'acceptation de l'interdépendance fait la qualité de l'équipe.

S'agissant du périmètre de responsabilité d'un acteur de l'entreprise, on perçoit que ce dernier est autonome sur une partie et que sur d'autres aspects il doit se concerter avec ses proches. Cela a deux conséquences. D'une part, les zones d'interdépendance sont en rapport solidaire avec les zones d'autonomie puisqu'elles relèvent du même ensemble de responsabilité. Ce qui constitue une limite à la liberté des responsables qui doivent intégrer continuellement les incidences de leurs décisions sur leurs partenaires. En revanche, et c'est la deuxième conséquence, au travers du pouvoir dont chacun dispose au sein des zones partagées, il conquiert une influence sur les zones d'autonomie de ses partenaires, à partir des espaces d'interdépendance. Contrairement à une croyance répandue, l'interdépendance n'enlève pas de pouvoir, elle conduit seulement à un découpage transversal de la responsabilité et du pouvoir. C'est ce qui pose tant de difficultés à ceux qui veulent exercer seuls sur un territoire bordé de frontières.

La réticence à partager le pouvoir s'oppose à l'optimisation de la coresponsabilité. En souhaitant demeurer autonome sur son périmètre de responsabilité, le collaborateur a le sentiment d'un pouvoir total dans sa fonction. Ainsi il imagine que l'autonomie serait complète, sauf à traiter quelques problèmes d'interfaces aux frontières. La conséquence en serait une piètre réactivité et l'impossibilité de réaliser des projets complexes nécessitant le concours de plusieurs.

Une autre difficulté de l'interdépendance provient de l'attribution du résultat : à qui imputer la réussite ou l'échec ? Du fait du fonctionnement interdépendant la production est devenue coproduction, la responsabilité coresponsabilité. Responsable en partie seulement, l'équipier est cependant jugé au résultat de l'ensemble. Il ne peut plus se considérer comme acteur unique mais seulement comme contributeur. Le seul moyen de conserver une gratification individuelle réside alors dans la qualité de sa contribution. C'est la condition de l'équipe.

## 2. Les qualités d'équipier

Avant d'énumérer les qualités d'équipiers, il convient de dénoncer la tendance à imputer au seul management les difficultés du fonctionnement d'équipe. L'expérience permet de constater que les défaillances du management, mises en avant par certains, servent aussi à cacher celles du comportement des équipiers. Or ceux-ci peuvent tout à fait entraver l'émergence du sentiment d'équipe. Leur responsabilité est réelle dans la constitution de l'équipe et ils doivent favoriser l'apparition du jeu collectif. S'il n'est pas indispensable pour être équipier d'avoir des qualités charismatiques particulières, il serait inconcevable de ne pouvoir accepter d'autres façons de faire que la sienne ou de ne pas se montrer suffisamment coopératif.

Une réflexion sur les qualités d'équipier se heurte à une difficulté importante : elles évoluent en fonction du stade de développement atteint par l'équipe. Par exemple, si au deuxième stade (stade d'appartenance) on attend un minimum d'acceptation d'autrui, au stade d'intelligence collective, il est légitime d'attendre de chacun, non pas seulement l'acceptation mais le sens de la responsabilité vis-à-vis d'autrui. Il existe donc des axes de développement, comme la coopération, la responsabilité ou la discipline d'action, sur lesquels, en fonction du niveau atteint, la

nature de la qualité évolue dans le sens d'un plus ou moins grand engagement dans le processus collectif.

Autre caractéristique, ces qualités ont pour but de satisfaire soit les processus objectifs soit les processus subjectifs. Certaines, spécifiques du fonctionnement collectif, agissent sur l'ambiance, le climat et les relations, d'autres sur le système d'action et la focalisation. Nous allons préciser ces différents aspects, après avoir redessiné la perspective dans laquelle chacun s'inscrit lorsqu'il fonctionne seul.

### 2.1. Le fonctionnement individuel

Le fonctionnement individuel est naturel à chacun, mais son inconvénient en équipe peut être d'empêcher le mode collectif. Les deux conduites présentent de vraies différences de logique puisque dans le comportement individuel, tout part de la personne : son style, son rythme, son degré d'exigence, sa méthode, etc. Dans le fonctionnement à plusieurs, en revanche, l'acteur est toujours en train de « prendre la suite » de la situation qu'il trouve. Il transmet un produit non fini, sur lequel il a apporté une plus value. Ce qui est bien différent du fonctionnement singulier, dans lequel, il n'est nul besoin de rendre compte, de comparer, de s'accorder du moment que la tâche est réalisée. Il n'y a pas de nécessité non plus à entretenir de relation avec autrui, ni à s'en sentir responsable. Pas de problème d'attribution : la responsabilité et la satisfaction de ce qui a été réalisé revient en propre à son auteur. Dans une équipe, il va falloir changer de logique.

### 2.2. Le sens du collectif

Vu du mode singulier, le fonctionnement pluriel semble n'avoir que des inconvénients. Cependant il répond à des besoins sociaux importants et une fois qu'on a appris à y rentrer, il offre des satisfactions exquises. Cet art de fonctionner à plusieurs s'apprend avec le temps. Passer du « Je » au « Nous » est un véritable apprentissage, jalonné de confrontations, d'expérimentations et de deuils personnels. C'est accepter de se mesurer, de prendre sur soi, d'entendre des critiques. Mais c'est aussi le plaisir d'appartenance ou d'affiliation, la réalisation de soi dans un grand projet auquel on ne pourrait accéder seul.

Comme dans l'interdépendance, le mode pluriel à haut niveau a la vertu d'élargir le champ d'action d'un équipier jusqu'à lui permettre d'utiliser les talents d'autrui dans le cadre de sa propre stratégie d'action, à l'instar de ce qui se passe dans les sports d'équipe. Si on est certes moins autonome, on dispose de plus d'impact. On a réalisé une partie, mais on s'identifie au tout : « cet avion, c'est moi qui l'ai fait » se disent des milliers d'ingénieurs et d'ouvriers de l'entreprise qui le construit.

**La raison d'être de l'équipe vise à tenter une unité à partir d'une diversité. Une large part des qualités qui produisent cette unité sont des qualités d'équipiers. Elles ont toutes comme objet de renforcer la cohésion et la focalisation.**

Les qualités les plus élémentaires sont la tolérance et l'acceptation d'autrui, la discipline et la coopération ; viennent ensuite, à un stade plus avancé, la co-responsabilité, la capacité à se laisser conduire (gouvernabilité), et enfin ce que J. Katzenbach et D. Smith (1) appellent « l'éthique de performance ». De son côté, R. Mucchielli (2) parle de « code moral » de l'équipe et pour lequel il distingue quatre classes d'impératif : l'abnégation, la reconnaissance d'autrui, la solidarité d'équipe et l'acceptation des normes du groupe.

### *2.2.1. L'acceptation d'autrui*

La tolérance (ou l'abnégation ?) et l'acceptation d'autrui sont deux nécessités de la vie en équipe. Elles protègent la cohésion, continuellement menacée par les frictions qui ne manquent pas de survenir. Les risques de conflits sont nombreux en équipe : conflit de pouvoir, de méthodes, d'allégeance, blessures narcissiques, stress, etc. L'aptitude de chacun à régler ces difficultés avant qu'elles ne se cristallisent permet à l'équipe de maintenir son unité. Sans acceptation d'autrui, l'équipier risque d'être rejeté ou d'empêcher la constitution de liens sur lesquels se bâtit la cohésion. Acceptation au début, elle se mue en confiance par la suite, confiance dans une autre façon de faire, de réagir, d'exercer la responsabilité.

### 2.2.2. La coopération

La forme et l'intensité de la coopération varient selon l'importance du lien qui relie les acteurs. Elle peut consister à simplement prêter son concours ou bien à co-agir, c'est-à-dire agir ensemble et de concert : « on fait équipe ». Résultante de l'acceptation de l'autre, elle devient au fur et à mesure que l'équipe se construit, une aptitude à composer avec l'autre, l'aider, accepter ses positions, sa manière de faire et à rechercher des synergies. Par l'évolution de cette coopération, on passe de « faire équipe » à « être une équipe » : on construit ensemble.

### 2.2.3. L'acceptation des règles et des normes

Quand on participe à un ensemble, une entité, ou une institution, on entre dans un concept collectif. S'y installer requiert de l'humilité, du renoncement et de la discipline. Cela demande d'appréhender l'équipe comme un ensemble de règles de fonctionnement dans lequel les équipiers doivent s'intégrer, et, qu'en contrepartie, ils peuvent faire évoluer. À cette condition, l'équipier se fait une place à partir de laquelle il obtient le droit d'exercer une influence sur la démarche opératoire, les règles et les autres. Cette acceptation est une condition du bon fonctionnement collectif et un ticket d'entrée dans l'équipe.

	(Stades 1 & 2)	(Stades 3 et 4)	(Stades 4 & 5)
Mentalité de l'équipier	Fonctionnement individuel	Sens du collectif	Sens de l'équipe
Engagement	Neutralité, passivité	Participation	Coresponsabilité
Qualités favorisant le processus objectif	Conforme ou rebelle	– Discipliné, accepte les règles et les normes. – Coopérant	– Gouvernable, – Exerce sa responsabilité sur le système d'action, – Proactif.
Qualités favorisant le processus subjectif	Indifférence, Égoïsme	– Acceptation d'autrui, – Tolérance	– Exerce sa responsabilité sociale, – Présente une éthique de performance

**Qualités d'équipier selon les stades de maturité d'équipes et les types de processus**

### 3. Le sens de l'équipe

Synonyme d'initiative et de responsabilité, le sens de l'équipe est un état d'esprit, un stade supérieur qui va au-delà du sens du collectif car sa perspective est plus large. L'équipier devient responsable devant tous et acteur dans tous les aspects qui fondent l'équipe. Plus qu'un simple élément de l'équipe, il est l'équipe. Sa responsabilité s'étend à tous les aspects.

#### 3.1. La coresponsabilité

Qualité d'équipier par excellence, la coresponsabilité répartit de façon collective la responsabilité finale. Elle assure ce qui dans une équipe classique est l'œuvre du « responsable » et transfère une partie de la responsabilité du manager aux équipiers. Cela convient d'autant mieux à la logique plurielle que la quantité d'actes réalisés par une véritable équipe ou la quantité de connaissances qu'elle possède ne peuvent être assurées par un seul responsable.

La qualité du tissu cohésif dépend pour une part importante de cette forme avancée de solidarité et de tolérance qu'est la coresponsabilité vis-à-vis d'autrui. Elle consiste à prendre sa part dans le soutien des autres, l'encouragement, la confrontation et la gratification. Dans une équipe mature, ces comportements ne sont plus l'apanage du seul manager mais l'affaire de tous.

En plus de la coresponsabilité quotidienne dans l'action se fait jour une responsabilité de l'équipier envers le système d'action. Elle s'établit à deux niveaux : l'application des règles et leur évolution. La vitalité d'une équipe est intimement liée à celle de ses règles, à leur simplicité ainsi qu'à leur adaptation.

#### 3.2. La gouvernabilité

D'un grand intérêt dans une équipe avancée, la gouvernabilité est une forme élaborée de la discipline. Il s'agit là non seulement d'une discipline consentie mais de la volonté de se rendre facile à gouverner par le leader d'action. De toutes les qualités, c'est sans doute la plus subtile, celle qui demande le plus d'abnégation, une forme d'allégeance continue à ses pairs et à son chef. La gouvernabilité d'un collaborateur requiert d'être facilitée par le leader. Pour donner un exemple de ce que doit faire le leader

pour favoriser la gouvernabilité, nous voudrions citer le Général Gil Fievet, ancien commandant de l'École de Guerre : « Pour bien faire comprendre aux membres de l'équipe le sens de l'action entreprise, il faut s'astreindre à conceptualiser à leur intention la démarche stratégique ou tactique telle qu'elle a été définie, ce que l'on nomme dans les armées « la conception et l'idée de la manœuvre ». La diffusion de l'idée de la manœuvre permet au subordonné de bien comprendre le sens de l'action entreprise, sauvegarde la cohérence du processus stratégique, permet à chacun de prendre, dans le cadre de la mission reçue, des initiatives judicieuses. C'est en étudiant les premiers engagements de la guerre de 1870 que le maréchal Foch va être amené à définir la « discipline intellectuelle ». Il s'intéresse au cas d'un corps d'armée français dont le général a reçu l'ordre de venir le plus vite possible avec son corps d'armée sur le champ de bataille. Ce corps d'armée est arrivé en retard, après le premier combat au cours duquel les forces françaises, inférieures en nombre, ont été défaites. Il en est résulté une série d'engagements malheureux. Foch examinant le cas de ce corps d'armée, le repositionnant sur la carte, se rend compte que si son général avait voulu arriver à l'heure sur le champ de bataille cela lui était possible. Et Foch se pose alors la vraie question : qu'est-ce que c'est que la discipline ? qu'est-ce que c'est qu'exécuter un ordre ? Il va partir de cet exemple pour définir la « discipline intellectuelle ». Pour comprendre ce qu'est la discipline intellectuelle, Foch va la comparer à la discipline formelle. Celui qui a reçu un ordre ne sait pas, dans le fond, pourquoi il l'a reçu, pourquoi on lui demande de faire cela. Il ne peut pas y ajouter de valeur parce qu'il n'a pas la finalité de l'action. Il a peur, s'il fait quelque chose de créatif, d'aller à l'encontre des ordres. Finalement la discipline formelle est inefficace. » (3) On comprend par là comment faciliter l'exécution d'un ordre. La gouvernabilité est plus que la discipline encore. C'est « l'art de l'exécution » pour citer Napoléon. C'est-à-dire l'art de faire sur ordre comme si cela était produit par le commanditaire lui-même. Ce qui, dans une équipe nécessite une extrême compli-

### 3.3. La pro-activité

La pro-activité tient de l'initiative et de l'anticipation. C'est la capacité individuelle à prendre une initiative intelligente qui respecte les règles et les rôles, tout en faisant profiter l'équipe des opportunités. Cette qualité n'est pas si facile à cultiver car elle se

heurte souvent à une forme d'inhibition intérieure chez l'équipier par crainte de ne pas respecter les normes lors de cette initiative. La finesse du travail de management consiste à stimuler, voire à libérer ce sens de l'initiative.

### 3.4. L'éthique de performance

Jon Katzenbach et D. Smith parlent « d'éthique de performance » pour définir l'exigence de certaines entreprises où « tous poursuivent sans relâche les mêmes objectifs de performance. Lesquels profitent au moins à trois catégories de personnes : les clients, le personnel et les actionnaires. ». Cette qualité fait de la performance le nouvel objectif de l'équipe, reléguant l'objectif opérationnel au rang de moyen, dans le but d'obtenir plus de satisfaction dans la réussite commune.

### 3.5. La complicité tactique

La complicité tactique est un état supérieur de l'interdépendance. Présente dans les équipes développées, cette attitude consiste à s'appuyer sur le talent de l'autre et à l'utiliser. Cette complicité est favorisée par la connaissance des capacités de celui qui va réaliser l'action et par la gouvernabilité de celui qui se met à son service. Être équipier est une position active qui demande une volonté de coopérer. Mais être équipier d'une équipe performante est plus exigeant encore puisque cela signifie de chercher à connaître l'autre tant pour le comprendre que pour l'utiliser ou se laisser utiliser par lui. L'intelligence collective est à ce prix. Cela suppose une bonne pratique de la gratification chez celui que la situation met en première ligne. Un champion qui, au moment du succès, n'aurait pas de gestes envers l'équipe support qui lui a permis de gagner, perdrait toute chance de la maintenir hautement motivée lors du prochain challenge.

Cette intelligence tactique, cette connivence, véritable prolongement ludique de la solidarité, renforce encore la cohésion pour la porter à son niveau le plus haut et en faire non seulement une condition mais aussi un outil de la performance. Dans cette boucle à plusieurs chacun se retrouve, chacun a une part. L'un dans la qualité de la transmission, l'autre dans la saisie de l'opportunité qui conduit au succès. Et tous dans le fait d'avoir partagé une vision commune de l'action à mener. Un tel fonctionnement signe le sommet du jeu collectif et ajoute du plaisir à l'efficacité.

## 4. Les attitudes affectives

La valeur d'une équipe ne se fonde pas que sur les seules qualités d'équipier mais aussi sur leurs compétences et leurs attitudes. Professionnelles ou sociales, ces compétences sont des conditions nécessaires auxquelles il faut ajouter la volonté de « faire équipe ». Loin d'être une attitude passive, cette volonté repose sur deux conditions psychologiques : se sentir sûr de soi et avoir vis-à-vis des autres une attitude de confiance. Nous avons vu précédemment que, dans l'effet dynamique, le processus subjectif surdétermine le processus objectif. Il en est de même pour l'équipier : ses attitudes internes influent sur ses comportements professionnels.

Une chaîne de conséquences s'établit en partant des sentiments pour conduire aux rôles en passant par les attitudes et les comportements. Rappelons que le rôle est un comportement attendu lié à la fonction, à la situation ou au statut. Cependant, le comportement n'est pas seulement la mise en œuvre d'un rôle, il résulte aussi d'une attitude interne de la personne, dictée par ses sentiments et ses opinions. Dans une réunion de l'équipe de direction, on attend du directeur financier (fonction) qu'il pense les décisions prises en termes économiques (rôle) ; il le fait (comportement) à partir d'une certaine attitude... (traduisant ses sentiments et opinions).

### 4.1. Les attitudes d'équipiers

Les sentiments influencent les attitudes internes de l'équipier et surdéterminent ses comportements. On distingue, de façon schématique, deux catégories de sentiments : positifs ou négatifs. Un individu est dans de bonnes dispositions ou dans de mauvaises. Tantôt il a une bonne opinion de lui, tantôt il est dans un état d'esprit négatif, se dévalorise et se sent hostile. Dans le premier cas, il s'intègre facilement à l'équipe et coopère ; dans le second cas il éprouve un sentiment d'infériorité et adopte une attitude distante.

Dans les deux cas, il peut également être positif ou négatif à l'égard du leader ou de ses propres partenaires. Le tableau suivant, à l'instar des positions de vie en Analyse Transactionnelle, illustre la façon dont les comportements professionnels et les rôles propres à la vie de l'équipe résultent pour chaque équipier de la valeur d'estime qu'il s'attribue, et qu'il attribue à son chef et aux autres.

Estime de soi	Estime pour l'équipe	Estime pour le leader	Attitudes résultantes
+	+	+	Mobilisation et coopération optimale.
+	-	+	Forte mobilisation personnelle et recherche de la préférence du chef.
+	-	-	Fonctionnement individualiste. Pas d'intérêt pour la cohésion.
+	+	-	Recherche de l'exercice du pouvoir sur l'équipe. Renforce la cohésion.
-	-	+	A besoin d'être soutenu. Ne coopère pas. Agit par sens du devoir.
-	+	+	Position personnelle dépressive. Besoin continu de stimulations.
-	-	-	Forte passivité, ou comportements rebelles d'entrave.

Tableau des attitudes d'équipiers

Ce tableau ne constitue qu'une indication du positionnement des équipiers : il doit être utilisé avec discernement, ces différentes attitudes pouvant n'être que passagères ou circonstancielles. Le facteur d'estime de soi est déterminant : il est à la base du positionnement interne de la personne. S'il fait défaut, les autres valeurs d'estime s'en trouvent affaiblies.

Notons qu'une partie importante du travail de Teambuilding repose sur l'évolution et la purge éventuelle de ces attitudes.

## 4.2. Les rôles opératoires

Plusieurs auteurs ont mis en évidence les différences de comportement des individus dans des groupes. En 1950, Bales décrivait douze catégories de comportement en réunion. Bien que remises en question par lui-même depuis, elles se révèlent utiles pour donner des repères. À partir des comportements observables dans les

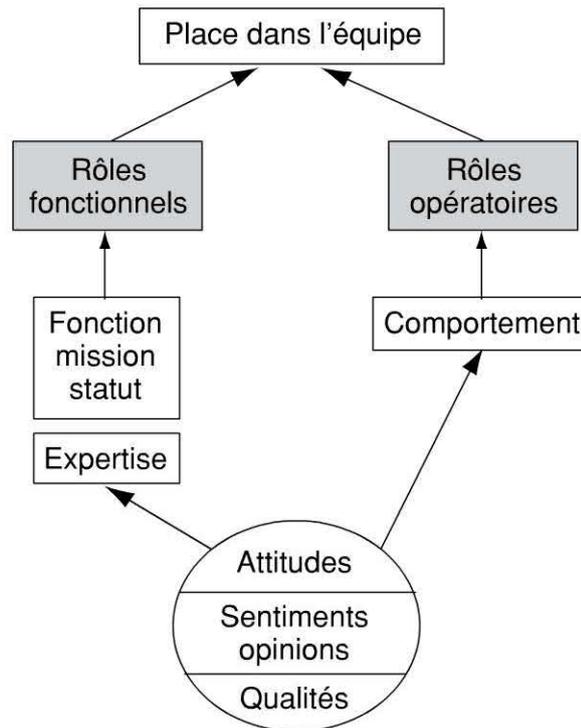
groupes de réunion-discussion, Bales a catégorisé douze types d'interactions possibles. Ces rôles sont classés en trois zones. Deux d'entre elles sont de l'ordre des sentiments, positifs pour l'une et négatifs pour l'autre. Une troisième zone d'attitude concerne la tâche. Le tableau ci-dessous classe des catégories de rôles et de comportements observables dans un groupe, avec comme objectif de faciliter à l'animateur leur identification. Sans figer des personnes dans des comportements habituels (une même personne peut passer de l'un à l'autre) il s'agit de saisir les grandes tendances qui opèrent dans une réunion et d'expliquer la notion de rôles opératoires.

Zone socio-affective positive	1	Fait preuve de solidarité, valorise.
	2	Détend l'atmosphère, fait rire.
	3	Approuve, comprend.
Zone des tâches opératoires	4	Donne des directives.
	5	Donne son opinion.
	6	Clarifie, résume.
	7	Demande information ou confirmation.
	8	Demande une opinion.
	9	Demande des directives.
Zone socio-affective négative	10	Refuse, désapprouve.
	11	Manifeste une tension, se retire.
	12	Montre de l'agressivité, s'oppose.



Christophe Midler, dans son livre « L'auto qui n'existait pas » (4) relate l'expérience de l'équipe qui, chez Renault, a développé la Twingo. Voici comment il parle des rôles spontanément pris par les uns ou les autres : « L'une des difficultés (...) c'est de maintenir l'équilibre entre le volontarisme mobilisateur et le réalisme vigilant. Lors des réunions de suivi, il s'était établi entre nous assez naturellement une division des rôles en fonction de nos aptitudes mutuelles à les tenir : je jouais le plus souvent le volontariste, et le chef de projet-études était là pour s'assurer que la précision et le réalisme des débats n'en souffraient pas trop. »

Les rôles qu'il cite confèrent à l'équipe un équilibre de fonctionnement qui lui est spécifique, que nous appelons le « Team model ». Ce modèle de complicité opératoire s'élabore à partir de la façon dont les talents des uns et des autres s'imbriquent pour constituer un assemblage unique qui ouvre la voie à une dynamique propre à chaque équipe.



### Les déterminants des différents types de rôles

Chaque équipier en tant que personne a des préférences, des qualités sociales et des attitudes dues à ses sentiments et opinions. Ces derniers provoquent des comportements qui entraînent une façon de tenir ses rôles opérationnels et opératoires selon sa fonction, sa mission ou son statut.

Chaque manager sait profiter de telles complémentarités lorsqu'elles opèrent naturellement sous ses yeux. Mais comment les faire émerger pour s'assurer d'une équipe équilibrée et vivante ? Si on ne manque jamais d'organiser son équipe à partir des rôles fonctionnels, en revanche on oublie souvent de la composer à partir des exigences de la performance et des nécessités de la qualité de vie d'équipe. Il est, par exemple dans certains cas, plus important d'avoir un brain trust qui soit un véritable sup-

port du directeur plutôt qu'un groupe de représentants de chaque fonction. D'où l'intérêt de dégager des « modes opératoires » qui concourent à faire équipe.

La littérature sur les équipes ne manque pas de recettes pour constituer des équipes de rêve. Mais combien de managers disposent d'une telle latitude ? Ne vaut-il pas mieux chercher à faire avec les équipiers dont on dispose ? Plusieurs modèles existent.

Sans recourir à des typologies peu faciles à manier pour des non-spécialistes de la psychologie, nous invitons le manager à rechercher les leaderships essentiels dont il a besoin pour constituer une équipe efficace et vivante, compte tenu de son objet.

Un rôle opératoire est une façon préférentielle que chacun utilise pour aborder la réalité. Face à une situation, chaque individu met en place ses réflexes habituels. D'aucuns penchent systématiquement pour l'aspect humain, d'autres envisagent plus volontiers l'aspect technique. Certains prennent en considération la gestion, la conservation, d'autres appréhendent l'innovation. Ces préférences les conduisent à des rôles opératoires dans l'équipe, qu'ils prennent spontanément, favorisant ainsi la complémentarité. Ces rôles sont à distinguer des styles personnel comme actif, introverti, directif, analytique etc., qui sont des caractéristiques de la personne, sa manière de tenir ses rôles. Les styles peuvent s'exercer sur différents rôles opératoires : par exemple, un rôle opératoire de contrôle peut être tenu selon un style flexible ou rigide<sup>1</sup>.

Ces rôles opératoires sont aussi distincts des rôles opérationnels ou fonctionnels liés au métier. Les rôles opératoires sont nombreux. On peut citer la promotion, la relation, la conservation, l'organisation, le contrôle, le pragmatisme, l'analyse, l'innovation, etc... Une

---

1. C. Margerison et D. McCann, à la suite des travaux de C. Jung et de ceux de Myers-Briggs (5), ont établi huit rôles préférentiels. Ils ont été dégagés, à la fois, de quatre domaines principaux qui constitue la base des comportements professionnels (explorer, contrôler, organiser, conseiller) et autour de quatre axes d'attitudes préférentielles des individus (extraverti ou introverti, pratique ou créatif, analytique ou intuitif, structuré ou flexible). Cela permet d'analyser la capacité et l'équilibre d'une équipe, non pas à partir des personnes elles-mêmes mais à partir d'aptitudes clés qui pourraient la composer :

équipe doit être construite à la fois en fonction de ces rôles opératoires et des nécessités de l'objectif.

Pour s'exercer, ces modes opératoires se fondent soit sur des qualités individuelles de quelques équipiers, soit sur des pratiques communes mises en place pour combler une lacune de l'équipe. Ainsi le mode opératoire « Innovation » peut être détenu par une personne dont la qualité créative lui fait assumer ce rôle dans l'équipe, ou bien il peut être exercé par tous par le biais d'une pratique de brainstorming.

---

innovation, promotion, développement, organisation, production, inspection, maintien, conseil, innovation et coordination.

1 – l'explorateur-promoteur qui « excelle à faire surgir les idées et à déclencher l'enthousiasme de ses interlocuteurs. »

2 – l'évaluateur-développeur qui « se consacre à la recherche des moyens qui permettront de mettre en pratique une idée. »

3 – le propulseur-organisateur qui « assure la réalisation des choses. »

4 – le finalisateur-producteur qui « met sa fierté à fournir un produit ou un service conforme à une norme. »

5 – le contrôleur-inspecteur qui « aiment exécuter des travaux détaillés et vérifier que les faits et les chiffres soient tous corrects. »

6 – le supporter-mainteneur qui « apporte la stabilité et a des convictions très fermes sur la façon dont les choses doivent être faites. »

7 – l'informateur-conseiller qui « est habile à générer l'information et à la rassembler de telle sorte qu'elle soit compréhensible. »

8 – le créateur-innovateur qui « regorge d'idées propres à bouleverser et remettre en cause les procédures existantes. »

## L'essentiel à retenir

Si la dynamique d'une équipe résulte de son climat, de son niveau de mobilisation et de l'enjeu présenté par l'objectif, sa qualité, elle, provient des attitudes des équipiers, de l'**interdépendance** qu'ils supportent et de l'**harmonisation de leurs rôles**.

### L'interdépendance

L'interdépendance dans les équipes d'entreprises, se caractérise d'un point de vue fonctionnel par l'acceptation du partage des rôles liés aux zones de responsabilité, d'autonomie et de dépendance.

### Les qualités d'équipier

Pour disposer d'une bonne équipe, il faut avoir des équipiers qui en ont les qualités ou tout du moins qui sont disposés à les acquérir. Ces qualités d'équipier évoluent selon le stade atteint par l'équipe : ainsi l'acceptation d'autrui devient **complicité tactique** avec autrui, le sens du collectif devient **sens de l'équipe**, la coopération grandit en **gouvernabilité** et pro-activité, l'acceptation des règles et des normes évolue en **coresponsabilité**, enfin l'engagement croissant produit un désir de dépassement (performance).

### Les attitudes affectives internes

À côté de ces qualités d'équipiers, il est utile de considérer également les attitudes affectives internes. On peut être bon équipier et mécontent de ce qui se passe dans l'équipe. Ainsi, le climat sera bon et la mobilisation optimale si l'équipier éprouve un attrait pour le groupe, de la considération pour le leader, de l'intérêt pour l'objectif et une bonne estime de lui-même. À ces conditions il acceptera la nécessaire interdépendance.

### Les rôles opératoires et les rôles opérationnels

Au niveau du système d'action de l'équipe co-existent deux catégories de rôles : les rôles opératoires et les rôles opérationnels. Les premiers sont destinés à favoriser la vie de l'équipe (élaboration, organisation, créativité, contrôle, information, coordination, stimulation, pragmatisme, promotion) et peuvent être couverts par les talents des uns ou des autres ou bien par des pratiques spécifiques. Les seconds, dits opérationnels, sont liés au métier ou à la mission. La mosaïque de l'ensemble, faite de ces partages de rôles, des affinités et des complicités constitue cette alchimie unique, propre à chaque équipe et que nous dénommons « Team model ».

# LA COHÉSION HUMAINE

*... la richesse et la variété des liaisons  
entre les éléments apparaissent parfois plus importantes  
que les éléments eux-mêmes.*

Joël de ROSNAY



**C**omment définir la cohésion ? La notion est complexe et a fait l'objet de nombreux travaux de psychosociologues. Festinger et Schachter (1) considèrent qu'elle est le résultat « des forces d'attraction exercées par le groupe à l'égard de ses membres et tendant à le faire résister aux forces de désintégration ». D'autres auteurs y ajoutent l'attrait pour la tâche, la solidarité d'intérêt, ou le rassemblement autour d'un chef prestigieux. Pour R. Chappuis et R. Thomas (2) la cohésion dans une équipe sportive est liée à des processus socio-affectifs et opérationnels, au comportement managérial de l'entraîneur et à l'homogénéité du groupe des joueurs.



Dans *Le management est-il un art japonais ?*, R.T. Pascale et A.G. Athos (3) montrent l'importance accordée par les Japonais à la cohésion. « Le travail de groupe est la pierre angulaire des entreprises japonaises... Dans le groupe de travail, comme dans le couple occidental, les rôles ne sont pas clairement définis, une remise en question permanente est nécessaire ainsi que l'investissement d'un important capital émotionnel. (...) En Occident les leaders de groupe ont tendance à mettre l'accent sur le travail à faire et souvent négligent les activités de maintenance du groupe.(...) Les Japonais ont tout à fait conscience, en constituant un groupe, de créer une source de difficultés potentielles. Ils savent que l'équilibre d'un groupe est fragile et en connaissent les exigences. De ce fait ils traitent les groupes avec beaucoup de soins, autant de soins que met un manager américain à atteindre ses prévisions de bénéfice en fin d'année. »

**Ces différents travaux nous amènent à définir la cohésion comme un « ensemble de liens fonctionnels et affectifs qui concourent à l'unité d'action ».**

Cette définition sous-entend deux niveaux : l'un humain, l'autre technique. La cohésion humaine rassemble des hommes à partir de leurs relations et la cohésion technique facilite la coordination de l'œuvre commune. La subtilité de la cohésion, nous allons le voir, provient de son caractère systémique; effets et causes interagissent les uns sur les autres et se renforcent mutuellement pour

l'engendrer : par exemple, le moral d'une équipe est facteur de succès et le succès renforce le moral qui renforce à son tour la cohésion.

## 1. Les trois degrés de cohésion

Les résultats d'une équipe doivent beaucoup à son degré de cohésion. Plus il est grand plus l'unité d'action est assurée et plus le management dispose d'un bon rapport « effort-production » : à un minimum d'effort (consommation en énergie) correspond un maximum de production.

Cela conduit à distinguer trois degrés de cohésion :

- La cohésion fonctionnelle s'établit d'elle-même, sans être managée. Elle résulte de la répartition des tâches et des relations naturelles entre des personnes de bonne volonté.
- La cohésion explicite, résultat d'une volonté managériale, est pressentie comme une des conditions nécessaires pour l'atteinte de l'objectif. Elle est entretenue explicitement pour faciliter la vie de l'équipe.
- La cohésion dynamique, troisième degré de la cohésion, constitue le niveau supérieur : elle sert de fondement à la performance collective. Utilisée et renforcée dans ses deux dimensions humaines et techniques, elle devient l'un des moyens essentiels de la communauté d'action.

La différence entre les trois niveaux provient de l'importance donnée au processus objectif par rapport au processus subjectif (voir chapitre 1).

**Dans la cohésion fonctionnelle, la prise en considération du processus subjectif est faible car le management repose exclusivement sur des facteurs objectifs. Dans la cohésion explicite, le processus subjectif est intégré au sein de la conception du management qui prend en compte la motivation, la participation et une vision systémique de l'équipe. Au troisième niveau, le processus subjectif devient le levier essentiel de la conduite managériale : la cohésion humaine sert non seulement de point d'appui au progrès de la cohésion technique mais devient un élément du développement de pratiques communes innovantes.**

### 1.1. La cohésion fonctionnelle

La cohésion fonctionnelle est la plus courante. Tournée vers la tâche elle repose en grande partie sur la structure, le partage des fonctions et les prérogatives de chacun. Elle vise l'objectif, sans recherche de complicité ou de synergie interpersonnelle. Elle s'attache aux besoins de l'institution et tient à distance les aspects socio-affectifs. Les relations demeurent à un niveau rationnel et neutre. Les aspects humains transparaissent de façon marginale.

Cette forme de cohésion, uniquement centrée sur la production est peu mobilisatrice et peu créative. Elle engendre une déperdition d'énergie due à la compartimentation qu'elle maintient. C'est une cohésion sans enjeu, une cohésion qui ne permet pas de vrais challenges. Elle se rencontre dans un certain nombre de comités ou de groupes qui travaillent ensemble sous la tutelle d'un dirigeant au management pyramidal et dont l'attitude coupe court à toutes transactions personnelles. « On ne se dit rien mais on s'entend bien ! » comme nous l'a une fois confié un cadre dirigeant ! En fait ce type de cohésion ne permet pas le développement d'une vie d'équipe.

### 1.2. La cohésion explicite

La « cohésion explicite », en revanche, est clairement recherchée comme moyen d'amélioration du rendement par les organisations et les managers soucieux de progrès. Elle est non seulement technique mais également humaine. C'est une cohésion humaniste, affichée et assumée. Intégrant réellement la dimension de la personne, elle repose sur la densité des relations et la communauté de vision. Elle élève le niveau de motivation par renforcement du plaisir d'appartenance et la multiplication des signes de reconnaissance entre équipiers. Ce sont des équipes où la coresponsabilité est revendiquée et la synergie réelle. À ce niveau de cohésion, l'identification de chacun se développe à partir de tous les aspects de l'équipe (estime pour le chef et les équipiers, enjeu de l'objectif, qualité des pratiques communes). Favorisant les attitudes de coopération, ce type de cohésion génère une réelle qualité d'énergie au service de la tâche.

### 1.3. La cohésion dynamique

La cohésion dynamique va plus loin encore. Si la précédente est un socle, celle-ci est un levier. À ce stade, il y a coopération

comme précédemment, mais elle change de registre. Activement recherchée, elle devient pro-active parce que tous ont compris qu'elle permet de nouvelles stratégies d'action. Plus qu'une simple coordination des rôles, c'est l'exercice de la complémentarité et la recherche de synergies à tous les niveaux qui la caractérise. Elle repose sur une délégation latérale et partagée entre coéquipiers. Rien à voir avec le comportement d'un coéquipier qui, n'ayant confiance qu'en lui-même, est partout et sur tous les coups, sans aucun sens du « jeu collectif ». Au contraire, la cohésion dynamique nécessite une véritable confiance dans le fonctionnement pluriel. Elle suppose une bonne application des pratiques d'équipe, le désir d'interdépendance et la complète circulation des informations.

C'est une cohésion qui articule les talents, va puiser dans les motivations les plus individuelles et s'établit sur la densité du tissu cohésif. À ce niveau, chacun prend appui sur ce qui fait la spécificité de chacun des autres. L'habitude de fonctionner ensemble conduit à une connaissance de l'autre qui permet de le « servir » là où il excelle, de l'utiliser dans sa propre « stratégie » comme un prolongement de soi-même. De telles complicités se produisent par exemple lorsque deux collaborateurs qui travaillent ensemble connaissent leur styles réciproques et peuvent sans se consulter prendre une option face au client.

L'analyse de la cohésion d'une équipe, à partir de ces trois niveaux, donne au manager des repères pour diagnostiquer les points d'amélioration. Faut-il renforcer l'attraction qu'exerce l'équipe, affiner la cohérence des actions, développer les relations, renforcer la synchronisation ? Faut-il communiquer plus sur l'enjeu pour développer l'engagement ? Pour répondre avec finesse à ces questions, après avoir décrit les niveaux de cohésion, il est nécessaire d'en connaître les constituants.

## **2. Les facteurs de cohésion humaine**

Véritable tissu, l'importance du niveau humain de la cohésion d'équipe est considérable. C'est là que la différence se fait d'avec tous les autres types de groupes humains. C'est le creuset de l'unité.

Les fonctions « mobilisation » ou « focalisation » sont faciles à obtenir à côté de la cohésion humaine. C'est la raison pour laquelle tout concept de la cohésion doit être proposé avec prudence tant la

complexité est grande, sans même aller chercher les éléments inconscients que nous mettons volontairement de côté.

Cet avertissement fait, nous avons regroupés les principaux éléments qui constituent la cohésion humaine en trois classes :

- le lien groupal,
- l'identité d'équipe,
- les pratiques cohésives.

## 2.1. Le lien groupal

Le lien groupal qui relie les équipiers entre eux et au tout de l'équipe, est le premier et le plus important des facteurs de cohésion. Résultat d'attractions et de réseaux internes à l'équipe, il favorise la coopération et la solidarité. Le lien groupal s'établit au travers de deux forces : d'abord des attirances envers l'équipe, son chef ou son challenge – c'est l'attractivité –, puis des réseaux de relation et d'affinités. Preuve de l'appartenance à l'équipe il procure à ses membres l'identité spécifique qui les distingue des autres dans l'entreprise. De sa solidité dépendent en grande partie les résultats de l'équipe. Plus il est fort, plus le manager peut compter dessus dans des situations délicates.

### 2.1.1. L'attractivité

Premier aspect du lien, l'attractivité qualifie le degré d'attraction qu'un individu exerce sur un autre. Elle repose sur l'intérêt personnel que procure au second la fréquentation du premier. Elle se fonde sur l'estime et favorise un mouvement d'adhésion, voire un désir de ressemblance.

Pour le psychanalyste W.R. Bion qui a observé le fonctionnement de groupes de soldats, la capacité d'attraction ou de répulsion d'un équipier se mesure par la valence. Elle est définie comme la « disposition de l'individu à se combiner avec le reste du groupe », comme l'aptitude à « entrer dans le jeu » et par conséquent à faciliter la synergie. Cet auteur distingue une haute valence et une basse valence, mesurables par des procédures sociométriques : à partir des avis recueillis auprès des membres de l'équipe à qui on demande leur degré de préférence vis à vis des autres équipiers, il établit un tableau du positionnement de chacun dans l'équipe en termes d'acceptation ou de rejet.

Le pouvoir d'attraction d'un chef est un facteur important de la cohésion de son équipe. Un chef attire par son expertise, son charisme, son sens stratégique ou sa capacité managériale. Contrairement à une idée répandue le charisme n'est pas le seul facteur d'attraction d'un chef qui peut tout à fait compenser un manque de charisme par une autre qualité servant d'attracteur.



Robert Waterman dans son livre *Les champions du renouveau* (4) constate « Les dirigeants sont censés être doués de charisme, mais ce n'est pas un terme qui s'applique aux chefs des entreprises championnes du renouveau. Leur personnalité comprend toute la gamme des tempéraments, des plus volubiles aux plus taciturnes, des plus expansifs aux plus introvertis. » Utile, le charisme du pilote, même s'il demeure l'un des plus puissants attracteurs, n'est pas pour autant indispensable, même si on ne peut nier que les équipiers ont besoin d'apprécier leur chef. Si ce n'est pas le cas, de graves préjudices en découlent.

Dans des travaux, portant sur les réseaux de relations comparées de deux escadrilles militaires, J.G. Jenkis donne un exemple de ce que provoque la désintégration de la cohésion par manque d'attraction ou de relation avec le chef. L'escadrille dont la relation à son encadrement est mauvaise présente des dissensions internes graves : tentation pour certains pilotes d'aller voler dans d'autres escadrilles, formation de sous-groupes antagonistes, réactions fréquentes de rejet.

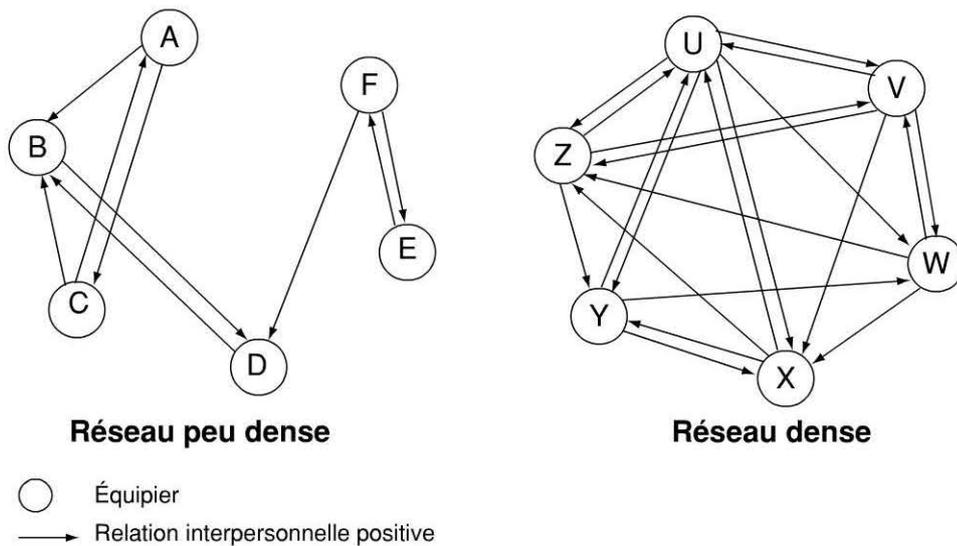
En revanche, celle qui a une bonne relation avec ses chefs, s'avère plus âpre au combat et conserve un moral élevé (5). Dans le premier cas, la cohésion s'est dissoute, dans l'autre, elle a joué son rôle.

Notons que l'attractivité ne se limite pas à l'aspect humain, d'autres attracteurs existent tels que le challenge présenté par l'objectif. Au total tous les aspects qui constituent l'équipe peuvent servir d'attracteurs : le chef, les membres, le niveau d'expertise, l'objectif ou la qualité de l'équipe.

### ***2.1.2. Les réseaux de relations et d'affinités***

Deuxième aspect du lien, les relations qui maintiennent les membres ensemble se concrétisent autour de deux types de réseaux internes : les réseaux d'affinités et les réseaux de communication (liés à la cohésion technique). Les premiers s'établissent

à partir des relations d'affection et les seconds se forment pour des nécessités opérationnelles. Les binômes ou trinômes réunissant des personnes qui ont ensemble des affinités sont à l'origine des réseaux internes à l'équipe. Ceux-ci fondent l'acceptation de l'interdépendance et par suite la coopération. Ils évitent que des comportements défensifs se mettent en place car la proximité ainsi établie limite les enjeux personnels. Ils interfèrent fortement et la densité des premiers est une base pour l'efficacité des seconds. Plus le nombre de ces relations est grand, plus le lien d'équipe est fort. On peut mesurer sa densité d'après le nombre de relations interpersonnelles que les équipiers entretiennent. Le schéma ci-après présente deux cas : l'un peu dense et l'autre, beaucoup plus serré, dans lequel les interactions sont nombreuses et s'enchevêtrent. Telles qu'elles sont représentées sur ce schéma, on peut déjà conclure à une vraie différence dans la vitalité de chacune des deux équipes.



### Représentation de réseaux de relations

Les deux catégories de réseaux, affinités et communication, n'ont pas besoin de se recouvrir exactement. Si le tissu d'ensemble est suffisant, des équipiers entre lesquels n'existent pas d'affinités personnelles, peuvent très bien avoir de bonnes relations de communication fonctionnelle grâce à la qualité du climat général de l'équipe. On retrouve ici le principe d'homéostasie des systèmes, selon lequel ils pallient certaines de leurs déficiences internes par le fonctionnement solidaire de l'ensemble.

La proximité entre les équipiers peut être plus ou moins grande. Selon les entreprises le type de relation qu'entretiennent les collaborateurs diffère, facilitant ou non l'établissement d'une vie d'équipe. Le degré de proximité est fonction à la fois de facteurs culturels propres à l'entreprise et du climat que le chef favorise. La juste proximité n'est ni trop grande ni distendue. Si son absence empêche toute action collective durable, en revanche une trop grande proximité imbibe toute position critique des partenaires entre eux. La relation risque alors de prendre le pas sur l'aspect opérationnel et de faire entrer l'équipe dans une relation amicale avec comme résultat un degré d'exigence réciproque plus faible et une efficacité réduite.

La proximité interpersonnelle n'implique pas de franchir le seuil de la vie privée : proximité n'est pas intimité. Cette dernière se révèle d'ailleurs être un frein au changement. Une entreprise d'une centaine de personnes dans laquelle nous sommes intervenus était, du fait de son histoire, truffée de réseaux de relations amicales et maritales. Il est inutile de préciser que toute tentative de réorganisation, de confrontation ou d'évaluation du travail se heurtait à des formes de relations qui entraient en conflit avec les nécessités de l'entreprise, et paralysaient son évolution.

Ni trop forte, ni trop faible, la proximité est un facteur sensible qui conditionne la qualité du tissu cohésif. Il appartient au manager de placer le curseur au bon endroit afin d'obtenir les effets humains positifs et d'éviter les déperditions opératoires.

### 2.2. Identité d'équipe et solidarité d'objectif

L'équipe rassemble des semblables qui partagent des intérêts communs. Que cela soit le goût pour le football, le marketing ou l'entreprise, les membres d'une équipe ont ensemble une passion ou un métier. Élément fédérateur, cette passion ou ce métier génèrent une communauté et une solidarité d'objectif qui renforcent la cohésion. La solidarité d'objectif provient du besoin que chacun a des autres pour arriver à la réussite. Une fois atteint l'objectif, chacun peut dire « je » : j'ai construit... j'ai gagné... Et tous partagent ce sentiment qui mêle affinités et satisfaction. Bien que l'enjeu soit collectif, chaque équipier ressent le résultat pour lui-même, même s'il a parfaitement conscience de ce qu'il faille être plusieurs pour y arriver : la réussite est ressentie individuellement.

### 2.3. Les pratiques cohésives

L'équipier qui a le sens de l'autre ne reste pas centré sur sa seule personne, il éprouve un véritable intérêt pour autrui. Il sait écouter et entendre, gratifier ou encourager ; tolérant, il a une attitude ouverte sans qu'elle soit pour autant dépourvue d'exigence.

Il n'est pas indispensable pour être équipier d'avoir des qualités charismatiques particulières, ni d'être un excellent camarade mais il faut savoir se rendre suffisamment attrayant de par sa personnalité si ce n'est du fait de ses compétences. Ces attitudes de bonne compagnie, qui font la qualité du climat, peuvent être décrites selon trois catégories de comportements : les gratifications, la responsabilité vis-à-vis d'autrui et les pratiques conviviales.

Les gratifications que nous abordons ici ne sont pas d'ordre pécuniaire mais exclusivement humaines. Manifestations verbales ou relationnelles échangées entre deux personnes, les signes de reconnaissance expriment la satisfaction, la proximité ou l'estime et sanctionnent l'activité. Parfois très discrets, ces signes ont une grande importance pour l'enrichissement du lien. Ils procurent une satisfaction qui produit le même effet qu'une nourriture (ne dit-on pas *feed-back* en anglais ?). On l'oublie trop souvent, la recherche de gratification est avec l'argent, une des raisons fondamentales de l'engagement dans l'action sociale ou dans le travail.



La fameuse expérience d'Elton Mayo, conduite en 1924 à la Western Electric aux États-Unis, avait déjà mis en évidence l'importance de la valorisation des personnes. Cherchant à augmenter la productivité, l'entreprise a développé des expériences de variation de la lumière sur un atelier de montage pour découvrir l'importance de la luminosité sur la production. Il se sont aperçus dans un premier temps que l'augmentation de la lumière faisait croître la productivité, preuve éminente de ce que leur proposaient les conseillers de la firme. Puis une contre mesure fût tentée pour accéder à une certitude définitive. Les expérimentateurs ont alors fait baisser la lumière pendant le mois suivant, en continuant les relevés d'observation. Résultat insolite : la productivité est restée à un niveau élevé, toujours supérieur à ce qu'il était auparavant, avant les expériences. On joue alors sur des augmentations et diminutions d'autres facteurs (horaires, équipes) puisque ce n'était manifestement pas la lumière qui était en cause. Rien n'y fait : la

productivité reste élevée. Jusqu'à ce qu'un groupe de psychosociologues consultés mette en évidence que c'est l'intérêt de la direction générale de l'entreprise pour cet atelier qui est en réalité à l'origine de l'augmentation de la production ! La conduite de cette expérience avait été, contre toute attente, ressentie comme un effet de reconnaissance pour le personnel de la part de la direction bien que ce ne fut ni sa volonté ni un intérêt particulier pour ces ouvrières. Cette expérience démontre à quel point la gratification, ici ressentie au travers de l'importance données au travail de ces ouvrières, présente un effet de stimulation et d'amélioration du rendement. Cette constatation souligne l'importance de la prise en compte par le management des processus subjectifs pour améliorer le rendement global des processus objectifs.

Un signe de reconnaissance est un arrêt sur la personne, un temps de considération, le contraire de l'ignorance et de l'indifférence. La satisfaction qui s'ensuit apporte une réponse à la question constante de la qualité et de l'utilité de son action, renforce une image positive de soi et assure de l'estime d'autrui. L'être humain, en entreprise comme ailleurs, a besoin de ces signes et les recherche dans la plupart de ses actes. Nombre de conversations, par exemple, n'ont comme objet réel que de passer du temps ensemble ou d'échanger des signes de gratification sous couvert de discussions professionnelles !

L'absence répétée de ces signes est parfois ressentie comme une indifférence difficile à supporter, parce qu'elle crée le doute sur ce que l'on produit et parce qu'elle laisse croire à un manque d'intérêt de l'autre pour soi-même. Rien n'est plus difficile à tolérer et nombre de personnes qui se sentent niées dans leur travail en deviennent agressives ... ou passives. Le peu de prise en compte par certaines organisations de la nécessité d'expression de l'estime est à l'origine de la plupart des conduites d'entrave ou d'entropie. À ne pas vouloir investir de temps ou d'énergie pour satisfaire ce besoin, elles se retrouvent en face de collaborateurs qui leur livrent du temps désinvesti. Nous avons rencontré un dirigeant qui tenait ses employés en grande estime sans le montrer ni même le laisser voir. Il ne sortait jamais de son bureau et le personnel de l'usine le pensait froid et hautain, se sentant traité sinon par le mépris en tous cas par l'indifférence. Il a suffi qu'il décide de manifester sa disponibilité et son intérêt en se promenant un quart d'heure par semaine dans l'usine pour que l'état d'esprit change !

Les signes de reconnaissances permettent de soutenir et d'encourager l'effort fourni. Les matches de sports collectifs en donnent un bon exemple : embrassades des joueurs, partage de joie, gestes de consolation après un échec, etc. Ce besoin des collaborateurs est souvent méconnu par les managers qui, eux, obtiennent par d'autres biais le sentiment d'estime dont ils ont besoin. D'abord par leur statut de cadre, ensuite par leur appartenance à deux équipes distinctes (opérationnelle et de direction). Ajoutons que la façon qu'ont certains de se tenir au centre des équipes qu'ils dirigent produit pour eux-mêmes un effet mécanique de reconnaissance.

### 3. La mesure de la cohésion

Pour avoir une vision claire des relations dans une équipe, on peut utiliser les matrices sociométriques de Moreno (5). Elles permettent de mesurer la popularité de chacun, d'identifier les réseaux et de conclure sur l'état de cohésion.



On demande à chaque membre de donner son avis sur le type de relation qui existe entre les différents équipiers. Et en les reportant sur des matrices comme ci-dessous, on dispose d'une représentation graphique de la cohésion.

Une flèche continue indique une relation positive manifeste connue, une flèche pointillée une relation négative manifeste. Une moyenne est établie à partir des réponses. Pour être pertinente, une relation (dite manifeste) doit être indiquée par au moins un quart des membres de l'équipe.

Par lecture directe et par recoupements, cette représentation graphique fournit une moisson d'informations.

Sur le schéma ci-dessous, la lecture directe donne les indications suivantes :

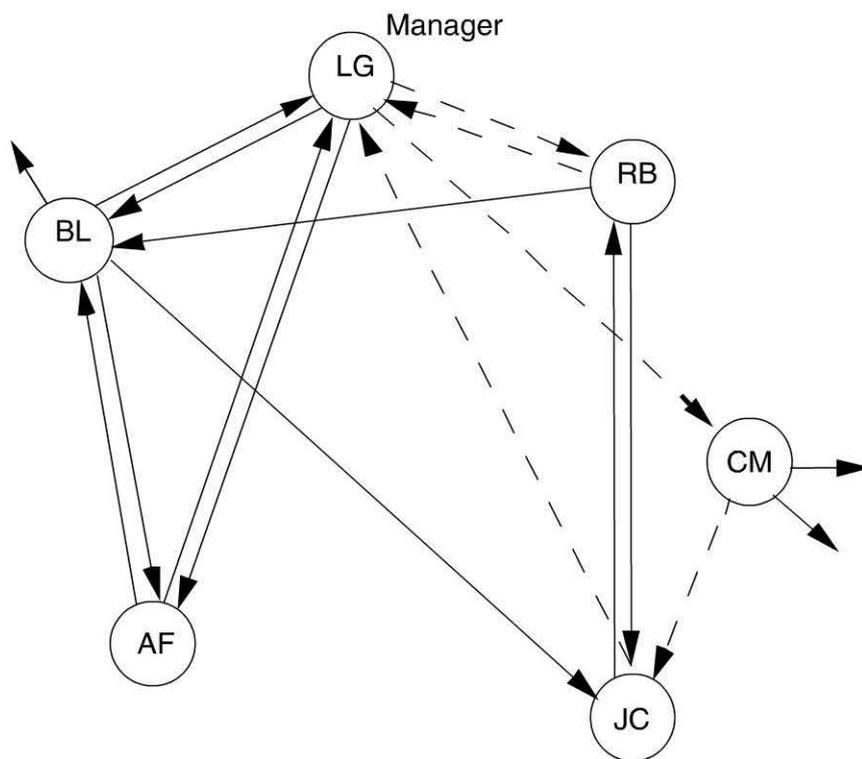
- Il pourrait y avoir une trentaine de flèches, il y en a quinze.
- Trois sont tournées vers l'extérieur.
- Sur les quinze, un tiers sont négatives.
- Plus d'un tiers des relations se passent avec « BL » qui n'a que des relations positives.
- Plus de la moitié des relations sont échangées avec le manager (quatre positives, quatre négatives).
- Il n'y a que sept relations en dehors de celles échangées avec le manager. Toutes sont positives sauf une.

## Dynamiques d'équipes

- Il n'y a que trois relations entre quatre coéquipiers (RB – CM – JC – AF) en dehors de celles qui s'établissent avec le manager ou BL.
- CM est très isolé et n'a de relation positive qu'à l'extérieur.

On peut en déduire que la densité de relation est assez faible, que le nombre de relations négatives est proportionnellement important, ainsi que le nombre de relations significatives extérieures.

En ce qui concerne les réseaux de relation, on est en présence de quatre binômes : LG – BL, BL – AF, LG – AF, RB – JC, et d'une chaîne : LG – BL – AF. « BL » apparaît comme le plus populaire sur le plan relationnel. Le manager est en situation difficile. Qu'advient-il de cette équipe si BL n'en est plus ?



### Représentation des réseaux d'affinités

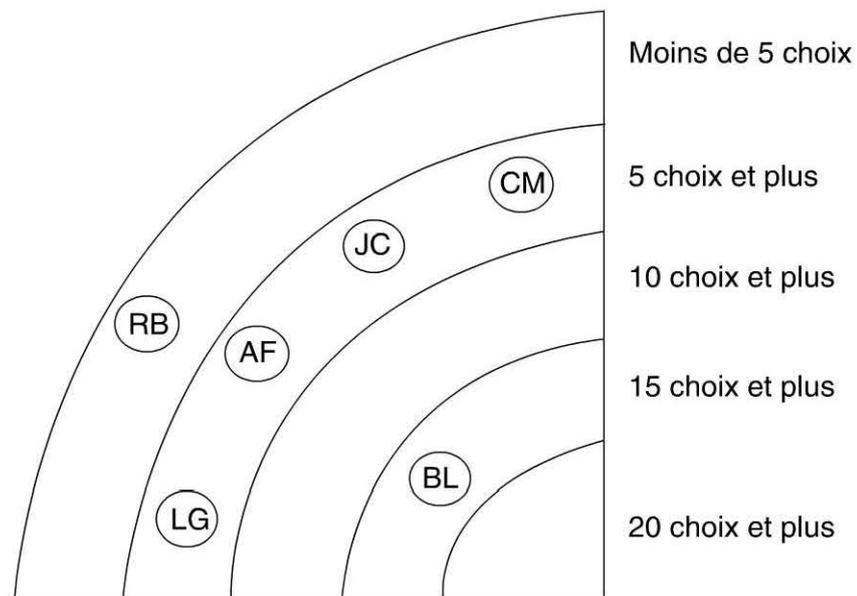
On peut ainsi comparer les choix pour chacun des membres du groupe. On y découvre parfois qu'un équipier qu'on croyait isolé humainement est en fait apprécié de tous dans le travail ; ou bien qu'il existe entre certains équipiers des relations peu connues des autres.

Une telle matrice donne de précieuses indications. Dans cet exemple il est difficile de croire que cette équipe puisse être mobilisée dans l'état où elle est, compte-tenu de la faiblesse du nombre de relations, de l'image du manager et de la coupure existant entre

lui et son équipe. Le teambuilding s'attachera dans ce cas à établir les causes des mauvaises relations et à lui donner les moyens d'en développer de meilleures et plus nombreuses.

Une deuxième matrice sociométrique permet de visualiser le degré d'attractivité des équipiers dans le fonctionnement opérationnel. Elle est réalisée à partir des réponses à des questions du genre : « avec qui aimeriez-vous »... ou « avec qui est-il facile de... » Chacun doit répondre à un minimum de cinq questions et donner deux choix par question. Dans une équipe de six, chaque équipier peut être choisi entre zéro et vingt-cinq fois. Les questions doivent rester assez ouvertes pour pouvoir donner à chacun des chances d'être choisi ; on évitera toute question à classement du genre « quel est le meilleur... »

D'autres croisements peuvent être faits à partir du nombre de sélections qui évoque la cote de popularité ou l'attractivité. Ici, par exemple, il y a une très grande différence entre BL et les autres membres du groupe. Le manager lui-même (LG) est choisi dans moins d'un cas sur deux par rapport aux vingt-cinq possibilités. CM, qui n'a pas de relation significative au sein de l'équipe, dispose par contre d'un potentiel d'affinités supérieur à RB qui lui, cependant, a des relations identifiées par les autres.



**Mesure de l'attractivité des équipiers**

Cette technique, intéressante pour visualiser les opinions, ne sert qu'au consultant lors de son étude de l'équipe et les informations recueillies doivent rester totalement confidentielles et anonymes

quant aux auteurs, aux résultats et vis-à-vis du manager ou de l'entreprise. Ce que les équipiers déclarent à un consultant externe est plus proche de ce qu'ils pensent au fond d'eux-mêmes que ce qu'ils sont prêts à exprimer devant leurs collègues. Par ailleurs, la représentation des résultats a un effet amplificateur qui peut se révéler désastreux pour un individu. Cet outil n'est utile que pour renseigner l'intervenant (c'est lui qui le remplit lors d'un entretien individuel) et lui faciliter un choix tactique. Dans certains cas la même méthode employée par l'entreprise elle-même ne donnerait pas les mêmes résultats, soit par crainte d'une exploitation détournée soit par simple pression de conformité s'exerçant sur les avis individuels. Ajoutons enfin qu'une trop grande inquiétude des équipiers quant à l'utilisation de ces grilles est, le cas échéant, une contre-indication à l'égard de la démarche de teambuilding car la confiance, insuffisante, voue le résultat à l'échec. Il convient donc de la reporter et d'orienter l'action vers un coaching visant l'évolution du style managérial.

## L'essentiel à retenir

**La cohésion a deux aspects, l'un humain et l'autre technique.** Si le premier (processus subjectif) constitue le socle du second (processus objectif), tous deux concourent à la dynamique d'équipe.

### Les trois degrés de cohésion

Selon qu'elle est plus ou moins recherchée par le manager, la cohésion évolue d'un mode simplement **fonctionnel** (coordination technique) à un mode **dynamique** (utilisation réciproque des équipiers les uns par les autres) en passant par un mode « **explicite** », c'est-à-dire véritablement recherché par le manager (aspect humain) pour asseoir un véritable niveau de performance. Les deux types de cohésion – fonctionnelle et explicite – s'inscrivent à l'intérieur des différents stades de maturité des équipes. Le troisième (mode dynamique) n'apparaît que vers la fin du stade quatre et au stade cinq.

### Les facteurs de cohésion

Quatre éléments composent le tissu cohésif pour faire de lui le creuset de l'unité d'équipe: le **lien groupal**, les **pratiques cohésives**, l'**identité d'équipe** et les **facteurs externes**. Les deux derniers sont abordés dans le chapitre suivant.

### Le lien groupal

Le lien groupal, ensemble des éléments qui relient les équipiers entre eux et au tout de l'équipe, est le premier et le plus important des facteurs de cohésion. Il résulte de :

- **l'attractivité** exercée par le manager, les équipiers, la mission, la qualité des pratiques communes,
- les **réseaux internes** d'affinités et de communication,
- la **communauté d'intérêt** et la **solidarité d'objectif**.

### Les attitudes de compagnonnage

Les attitudes de compagnonnage visent à entretenir la qualité des relations et la solidarité. L'équipier qui a le sens de l'autre sait écouter et entendre, gratifier ou encourager ; tolérant, il a une attitude ouverte sans qu'elle soit pour autant dépourvue d'exigence.



Chapitre 5

---

# **L'ACTION CONCERTÉE ET LA COHÉSION TECHNIQUE**



**C**ohésion humaine et cohésion technique conditionnent la réussite d'équipe. Plus elles sont intégrées, plus elles sont affinées, plus l'équipe devient performante. Ce que nous dénommons « système d'action », relève de la seconde et est constitué des pratiques indispensables au partage des informations du savoir, des relais, et du bon état de marche.

Ce système est composé de quatre sous-ensembles :

- système d'information,
- système de décision,
- système d'opération,
- système de régulation.

Ces quatre systèmes formalisent des pratiques véritablement constituantes de l'équipe. L'équipe n'est pas seulement un groupe d'hommes, c'est un groupe d'hommes partageant des pratiques communes. Ainsi la façon dont Alain et Nicolas échangent le dimanche soir leurs informations sur la semaine à venir est une pratique spécifique à leur équipe. Elle s'éteindra avec la disparition de celle-ci.

Le système d'action a la cohésion technique comme fonction. Nous la décrirons, ainsi que toutes les pratiques afférentes, dans la suite de ce chapitre.

## **1. Le système d'action concertée**

Notre propos, dans cet ouvrage, est de démontrer les interactions qui agissent sur la dynamique des équipes. Nous nous bornons ici à un rappel descriptif bref du système d'action, laissant à d'autres spécialistes la définition précise des pratiques qui concourent à le faire exceller. Les seules sur lesquelles nous insistons sont celles qui nous paraissent, à partir de notre position de consultant, sous-employées. Par exemple, alors que la prise de décision ou la délégation font l'objet d'une littérature conséquente, la pratique du débat en équipe comme moyen efficace pour obtenir cohésion, mobilisation et focalisation, mérite de plus amples développements.

### 1.1. Le sous-système d'information

Le système d'information doit permettre de transmettre les informations opératoires, les procédures de fonctionnement, les résultats, les informations générales et le savoir. Grâce à lui chacun peut se tenir informé rapidement et de façon autonome.

Il est construit à partir d'un certain nombre d'éléments écrits (registre de procédures, définitions de fonctions), de logiciels interactifs, de réunions (briefing, réunion d'équipe, réunion opérationnelle), d'entretiens et d'indicateurs.

Son intérêt est proportionnel au degré de maturité des équipiers et à leur sens de la coresponsabilité. Il est en effet inutile de mettre en place un système plus complexe que celui que l'équipe peut supporter. Mieux vaut un ensemble simple qu'elle développe peu à peu qu'un beau système inutilisé.

### 1.2. Le sous-système de décision

Le système de décision est celui par lequel l'équipe s'oriente et choisit. Il est déterminé selon trois modalités : les décisions qui reviennent au chef, celles qui relèvent de l'ensemble de l'équipe et celles qui relèvent par délégation à des équipiers.

<b>Sous-système d'information</b>	Procédures de fonctionnement Logiciels interactifs Moyens de coordination Planification Indicateurs
<b>Sous-système de décision</b>	Modes de décisions selon sujets Délégation de pouvoir Mode d'instruction et d'élaboration des décisions
<b>Sous-système d'opération</b>	Définition des objectifs Plan annuel d'équipe Procédures opérationnelles Définitions de fonction Répartition des rôles
<b>Sous-système de régulation</b>	Contrôles Temps d'échange sur les pratiques Modes de confrontation Réunions d'équipe Entretien annuel

**Les quatre composants du système d'action**

Il est intimement lié au fonctionnement du pouvoir à l'intérieur de l'équipe et à la délégation. Plus une équipe est développée, plus les équipiers prennent de décisions, le responsable se réservant celles liées à la structure, aux arbitrages ou relevant du niveau hiérarchique supérieur.

La prise de décision dans l'équipe reste souvent l'apanage du seul chef et ce, pour plusieurs raisons. Il est généralement le plus expérimenté et une décision, même médiocre, prise dans une seule tête est plus rapide qu'une décision prise à plusieurs. De surcroît, la plupart des patrons d'équipes s'identifient à la fonction du « décideur qui tranche », en concordance avec l'image qu'ils se font d'eux-mêmes. Cette position a comme effet de les faire renâcler devant toute méthode qui leur enlèverait cet attribut (!). En conséquence, ils leur faut choisir entre leur conception de l'exercice du pouvoir et la dynamique de leurs équipes, laquelle relèverait de plus de participation.

### 1.3. Le sous-système d'opération

Le système d'opération résulte des tâches de l'équipe. Il comprend l'ensemble des procédures : définition des objectifs, plan d'action, planification, définitions de fonction, partage des rôles, suivi de la mise en œuvre et contrôle.

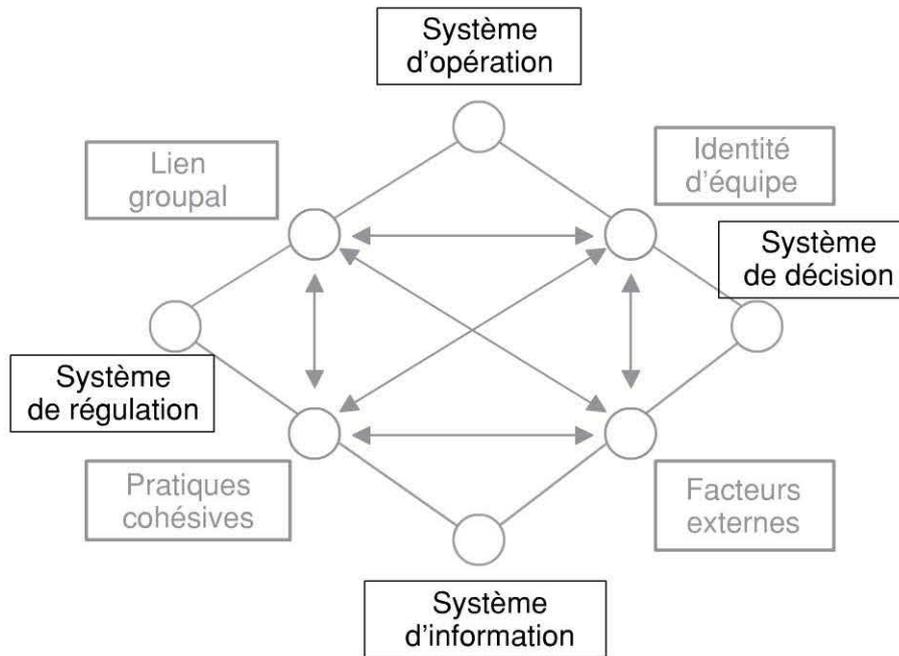
Poussé à son plus haut niveau, lorsque chaque équipier connaît bien le rôle et le potentiel des autres, lorsqu'il a l'habitude des passages de relais et des différents styles opératoires, lorsque les scénarios de réponse à une situation donnée sont bien établis et connus, lorsque chacun est en support de l'autre, alors l'initiative individuelle prend un sens collectif dans lequel tout le monde se reconnaît. De telles situations sont malgré tout rares et de durée limitée, sauf pour quelques équipes qui atteignent le cinquième niveau des stades de développement. En revanche elles sont plus fréquentes pour de petites équipes de trois à cinq membres bien habitués à travailler ensemble.

### 1.4. Le sous-système de régulation

Les difficultés quotidiennes, les évolutions de l'environnement ou de l'état de l'art conduisent les équipes à prendre du recul sur leur pratique pour évoluer et éviter l'usure du temps. D'où la

nécessité de modes de régulations qui portent autant sur des aspects de production, de mobilisation que de focalisation.

Le système de régulation vise à gérer et contrôler le bon fonctionnement, (indicateurs de performance, benchmarking), puis à l'entretenir (réunions de régulation, séminaire annuel d'équipe) et enfin à l'améliorer (reengineering).



**Les facteurs de cohésion humaine et de cohésion technique**

## 2. La fonction de « cohésion technique »

À l'instar du corps humain, avec ses fonctions (digestive, respiratoire, nerveuse, etc.) et ses organes (estomac, poumons, nerfs), l'équipe a ses fonctions. La fonction cohésion, abordée précédemment sous son angle humain, comporte un versant technique, destinée à maintenir l'unité de l'action.

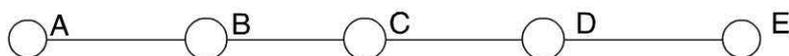
Elle repose sur le « système d'action », comporte des principes, réagit au mode de structuration et résulte de pratiques spécifiques.

## 2.1. La structure de l'équipe

Les propriétés des réseaux de communication dépendent de deux facteurs : la proximité entre les équipiers et la structure de l'équipe. Cette dernière, selon la forme qu'on lui donne, instaure des distances plus ou moins grandes entre les équipiers, rendant le réseau plus ou moins efficace.



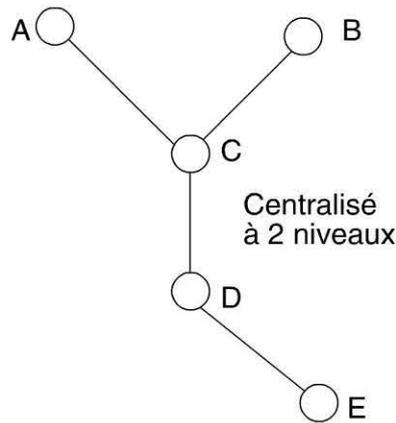
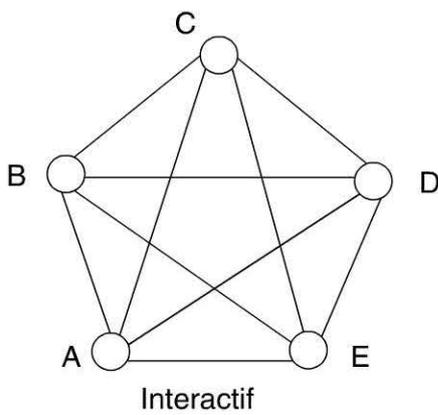
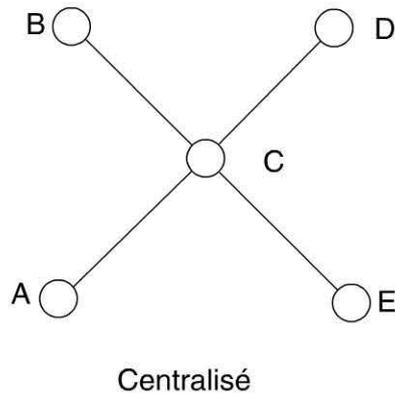
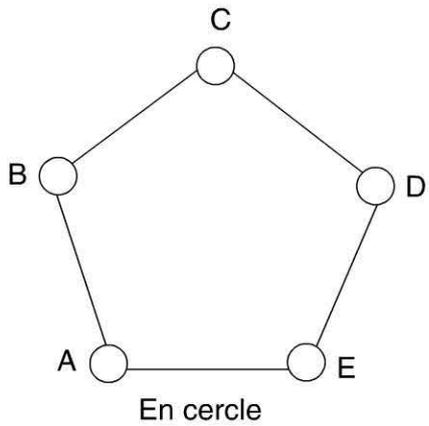
Bavelas en 1951 (1) a étudié la distance qu'un message, émanant d'un individu, devait parcourir pour être transmis à chaque équipier. Cette distance, dénommée « degré de connexion » est calculée d'après le nombre de maillons nécessaires pour que chaque équipier dispose de l'information émise par l'un d'entre eux.



Structure en chaîne, d'après D. Anzieu et J.Y. Martin (2)

Prenons un exemple. Pour la chaîne ci-dessus la distance de A à l'ensemble des autres est de 10 alors que celle de C est de 6. Pour évaluer cette distance il faut additionner le nombre de maillons que A doit franchir pour communiquer : A-B = 1 maillon, A-C = 2 maillons, AD = 3, AE = 4. etc. Pour C la somme de 6 est le résultat de C-B = 1, C-D = 1, C-A = 2, C-E = 2). La position de C est beaucoup plus centrale que celle de A et de E. Il dépense de ce fait moins d'énergie à informer et à s'informer. La totalité des distances entre des équipiers organisés en chaîne est ainsi de 40 (10 pour A, 10 pour E, 7 pour B et D, 6 pour C).

Si on calcule les distances à parcourir dans d'autres configurations (chaîne, cercle, étoile) on peut en tirer un certain nombre de conclusions. Par exemple, la distance totale du circuit d'information varie de 40 maillons pour la chaîne à 30 pour le cercle et 32 pour la configuration centralisée. En revanche dans le réseau interactif la distance individuelle entre chacun des membres est de 4 maillons et la distance totale du réseau est de 20.



### Différentes formes de structure

Plus le manager compte sur son équipe plus il doit l'organiser en réseau.  
D'après D. Anzieu et J.Y. Martin, (2)

## 2.2. Le degré de connexion et ses conséquences pour la réactivité

Le degré de connexion, mis en évidence par Luce, montre le nombre de connexions qui relient chaque équipier aux autres, selon les différents types de réseaux. Ainsi, dans la chaîne, un seul maillon manquant peu déconnecter de un à quatre membres, alors qu'il faut supprimer quatre maillons dans le réseau interactif pour qu'un membre en soit déconnecté. Ces considérations montrent à quel point la structure et le mode plus ou moins interactif de l'équipe peuvent agir sur sa réactivité.



Des expériences conduites sur les réseaux ont fait apparaître les caractéristiques suivantes :

a) certains individus, du fait de leur position centrale dans un réseau, jouent plus facilement un rôle leader.

b) pour un problème complexe, la performance avec des informations émanant de plusieurs sources est meilleure en configuration interactive.

c) les réseaux centralisés font moins de cas des idées de leurs membres ; en situation de compétition interne à l'équipe la circulation d'informations y est encore plus ralentie.

Si on positionne « C » comme étant le chef, on mesure facilement les avantages de sa position et les difficultés, ou facilités rencontrées, par les équipiers, selon les schémas de structure, ce qui aura certaines conséquences en termes de management.

### 2.3. La structure à deux niveaux des équipes larges

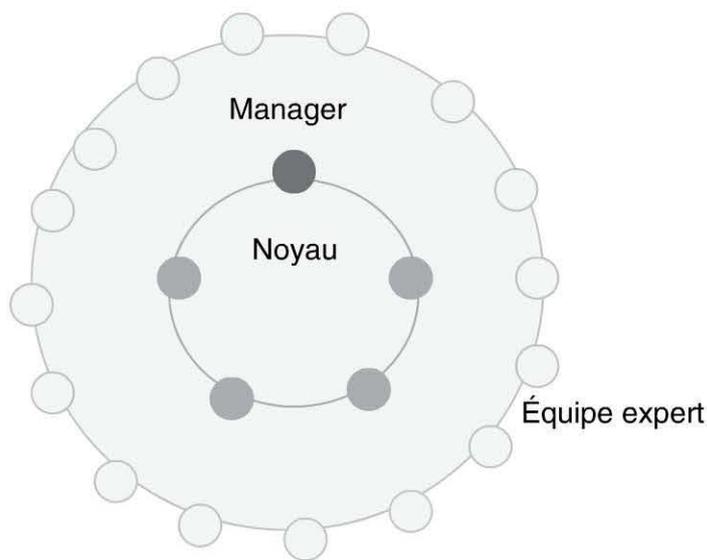
On a l'habitude d'organiser l'équipe à partir des seules contraintes opérationnelles directes, en sous estimant souvent la portée dynamique de sa taille. Il faut bien admettre que, dans une majorité des cas, il y a peu de marge de manœuvre dans la mesure où la constitution de l'équipe est le fait de l'histoire ou de la décision supérieure de l'entreprise. Cependant, il reste un certain nombre de situations où il est possible de la composer et dont il faut profiter. Pour obtenir une dynamique de qualité, le nombre maximum de personnes est de neuf ; si l'on a affaire à un plus grand nombre, cela devient difficile. Il convient dans ce cas de se doter d'un noyau de trois à cinq personnes, véritable relais entre le chef et le reste des collaborateurs, et d'une équipe élargie qui comprend les différentes fonctions et le reste des membres. Ce noyau, cette équipe rapprochée, est construit selon les synergies et les aptitudes à fonctionner ensemble, même si c'est aux dépens de certaines fonctionnalités. Il est plus important que ce noyau soit réactif et facile de manœuvre puisque c'est à lui que revient l'innervation de l'équipe.

Une équipe peut parfaitement avoir plusieurs strates répondant à ses différents niveaux de besoin et de contrainte. Par exemple, dans le cas des équipes pluridisciplinaires, il faut résoudre trois contraintes :

- nécessité d'avoir une bonne représentation opérationnelle (processus objectif),

- nécessité d'avoir un noyau fort et dynamique (processus subjectif),
- obligation de rester dans les règles de dynamique liée à la taille.

Pour y parvenir, cette composition doit être organisée à partir d'un modèle à deux étages permettant de concilier la dynamique et l'opérationnalité, comme le montre le schéma ci-dessous.



### **Modèle d'organisation d'une équipe large avec un noyau d'animation**

Ce modèle, à deux niveaux, permet de concilier les besoins opérationnels et les nécessités dynamiques (manager en position Méta, noyau assurant le processus dynamique, taille inférieure à neuf) dans le cadre d'une équipe large.

## **3. Les principes et les pratiques de la cohésion technique**

Les « bonnes pratiques » favorisent l'unité d'action. Ce sont des moyens pour conduire l'action, prévoir les résultats, assurer la fiabilité et la qualité. Elles concernent la totalité de la vie d'équipe : objectifs, communication, réunions, planification ainsi que tout ce qui agit sur l'efficacité collective. Sans ces pratiques communes, il peut y avoir une équipe motivée, mais pas d'équipe durablement efficace. Dans les sports collectifs, ces habitudes de jeu évitent le désordre et la précipitation inutile et permettent des décisions rapides à partir de scénarios préétablis. La connaissance

partagée par tous des fonctions de chacun et des formes pré-établies de réponses assure la pertinence des réactions, surtout dans des circonstances aléatoires. Comparables à un code, ces pratiques communes facilitent la compréhension, la vitesse d'exécution, l'anticipation ; en un mot, l'intelligence collective.

Nous allons détailler plusieurs des savoir-faire directement en rapport avec la cohésion technique :

- la préparation et l'anticipation,
- la transmission d'informations, la suppléance, le contrôle réciproque,
- l'évaluation,
- le sens de l'équipe (prise d'initiative, exercice de sa responsabilité humaine, confrontation),
- l'évaluation,
- le rythme et la synchronisation,
- l'intention tactique.

Certains de ces savoir-faire sont spécifiques à l'équipe, d'autres sont des comportements professionnels traditionnels, mais qui prennent plus d'importance ici compte tenu de l'importance de l'enjeu.

### 3.1. La préparation et l'anticipation

La préparation et l'anticipation sont deux façons de gagner sur le temps. La préparation rassemble les conditions d'efficacité, en prévenant les freins, les obstacles et les scénarios. Elle évite aussi de se retrouver sous stress ou dans l'urgence.

L'anticipation s'attache aux aspects prévisibles et imprévisibles de l'action à assurer : délais, défaillances, imprévus, conduites à tenir dans les situations d'incertitude.

Les entreprises qui investissent dans des modalités de préparation des réunions voient le temps consacré à celles-ci se réduire d'un tiers ! C'est dire la rentabilité que peut présenter une bonne pratique de la préparation lorsqu'on calcule le coût d'une heure de réunion. En fait, ces deux démarches de préparation et d'anticipation favorisent la vitesse d'exécution par un déplacement en amont de l'énergie investie afin de soulager la phase de réalisation.

### 3.2. Le rythme et la synchronisation

En équipe, le temps est contractuel et fonctionne selon un rythme commun à tous. Il n'est pas envisageable que certains aient un rythme soutenu alors que d'autres se contentent d'une cadence amortie. Il y a un rythme de l'équipe, un rythme du projet, un rythme du marché, que chacun doit connaître et que le manager utilise comme un support qui cadence l'action.

Un bon rythme est un facteur à la fois de performance et de moral qui s'établit dans une équipe à la façon d'une norme collective. Il suffit pour s'en convaincre de penser aux courses par équipe ou aux cadences des marches militaires. Si en entreprise l'importance du rythme n'est pas aussi spectaculaire (hormis sur les lignes de production), la réduction des facteurs qui le cassent, la planification des tâches en parallèle, la mesure des temps de réponse, vont cependant bien dans le sens du maintien d'un rythme pour maîtriser le rendement. Dans certaines entreprises, ce sens du rythme est réellement managé, y compris au niveau des équipes du tertiaire. La Rapid Response Team mise en place chez McKinsey au service des deux mille consultants du groupe dans le monde pour faciliter l'accès à la masse des connaissances en un temps optimum en est un exemple (3). Ainsi, ni la recherche approfondie ni la dispersion géographique propre aux équipes transnationales n'effritent le rythme. Au contraire, elles l'entretiennent.

Une rupture de synchronisation au sein de l'équipe pénalise l'ensemble et peut, si elle se renouvelle, casser le rythme. Tout retard d'une partie entraîne un retard du tout. Chacun sait que dans un projet, le non-respect d'une échéance par un seul équipier peut vider toute planification de son sens et faire dériver un délai. Dans certains cas comme celui, classique, des réunions, le retard d'un seul multiplie le temps perdu par le nombre de participants !

Le rythme est aussi l'affaire du contexte de l'équipe. La réactivité d'une équipe relève globalement de l'aptitude de l'entreprise à engager ses collaborateurs dans la prise en charge des difficultés ou des challenges qui sont les siens.



Michael Hammer et James Champy citent dans leur livre *Le Reengineering* (4) l'exemple de Kodak. Lorsque cette entreprise a vu arriver sur le marché les appareils photo jetables de son concurrent Fuji, elle s'est trouvée démunie, ne pouvant pas riposter à moins de soixante-dix semaines, selon son délai

habituel de conception de produits. Elle a réagi en développant le travail en parallèle et en mettant en place un système d'information informatique (ce qui n'était pas encore courant à l'époque) grâce auquel chaque membre du projet pouvait quotidiennement se tenir au courant de ce que faisaient les autres et réagir immédiatement, au lieu d'attendre une prochaine réunion d'avancement du projet. Ainsi les développeurs d'outils ont pu commencer leur travail au bout de dix semaines alors qu'il leur en fallait vingt-huit auparavant. En conséquence il ne fallut, grâce à la réduction des temps de réaction, que trente-huit semaines à Kodak pour être présent sur le marché.

On entend parfois dire que les urgences et les priorités empêchent d'établir un rythme. À notre sens c'est l'inverse : l'absence de gestion du rythme produit neuf urgences sur dix. Ce qui gêne souvent la mise en place de rythmes, ainsi que l'organisation des collaborateurs dans certaines entreprises, relève plus des impatiences d'un chef que des événements extérieurs imprévisibles. Le désir du directeur général de faire une réunion d'encadrement impromptue s'impose à tous aux dépens de tout ce qu'ils avaient organisé. C'est dire que des dizaines d'équipes s'en trouvent perturbées !

Lorsqu'un manager fait tourner toute une équipe sur son rythme personnel, sans conscience de l'importance de celui de ses collaborateurs, on en arrive à des conflits de priorité entre deux rythmes, sans possibilité d'arbitrage. Cette façon de procéder annihile tout avantage productif que procure un rythme établi. Nous voyons fréquemment, dans des espaces de travail ouverts, des patrons faire tout haut des interventions verbales qui font lever la tête à tous, les interrompant dans leur production et cassant la concentration et le rythme des collaborateurs.

### 3.3. La circulation de l'information

Il faut considérer l'information comme un flux autour duquel tous se coordonnent et réagissent, flux qui doit être pris en charge par les deux extrémités à la fois : l'émission et la réception. La responsabilité dans les échanges d'information dépend à la fois de celui qui émet et de celui qui reçoit. Selon cette conception, chacun est responsable non seulement de son reporting auprès des autres, mais aussi de la quête de l'information dont il a besoin.

La responsabilité des membres en matière d'information ne s'arrête pas au passage de relais. Les équipiers ont à assurer l'intégration des informations et à faire en sorte qu'elles soient comprises. La visualisation (utilisation de schémas, de tableaux), la rédaction des comptes-rendus en deux vitesses de lecture, permettant une appréciation rapide, le surlignage à l'intention du destinataire, favorisent l'accessibilité à l'information et multiplient par deux la portée de la transmission.

### 3.4. Le contrôle réciproque

Le contrôle réciproque entre les équipiers est une autre forme de l'exercice de la coresponsabilité. Identifié à l'objectif commun, chaque équipier se sent investi de la globalité de la responsabilité. De ce fait il peut exercer un droit de regard sur l'action des autres et y être soumis de même. Comme dans un avion où chaque membre de l'équipage assure le contrôle de ce qui est fait par un autre, les équipiers peuvent, lorsque l'engagement de tous le supporte, pratiquer ce contrôle réciproque sur leur travail.

La confrontation, rappel du contrat, est une conséquence du contrôle réciproque. Elle découle de l'application ou la non-application des principes d'action. Qu'elle se fasse dans les vestiaires du stade, dans le feu de l'action ou lors d'une séance d'évaluation, elle doit répondre à une condition incontournable pour être efficace : préserver la qualité de relation entre les deux protagonistes, confrontant et confronté, sans jamais tourner à l'affrontement. Dans l'affrontement, les personnes ne tentent pas de protéger la qualité de leur relation et prennent au contraire le risque d'une dégradation. Dans la confrontation, il y a une réelle protection de la personne confrontée, par celle-là même qui confronte. C'est une appréciation formulée clairement mais en aucun cas une occasion ou un moyen d'exprimer de la rancœur ou de blesser autrui. Fréquemment, l'utilisation de la confrontation n'est pas bien ressentie, justement parce qu'elle est confondue avec l'affrontement. En fait, elle n'est qu'une conséquence naturelle du partage de la responsabilité et consiste seulement à interroger l'autre sur sa conduite et ses actes au nom de la communauté d'objectif.

Dans une équipe peu mature, cette démarche est le fait du chef et se déroule généralement en privé et uniquement à l'occasion d'un incident. Dans une équipe plus développée, elle devient une nécessité pour tous. Pratique exigeante et courageuse, on ne la

rencontre guère qu'au quatrième stade du développement des équipes.

### 3.5. La suppléance

La suppléance, prolongement de la co-action, permet d'éviter des ruptures dans le fonctionnement et de maintenir le rythme. Des équipes sont ainsi organisées en binômes internes de façon à ce que deux personnes aient l'information et que l'un puisse répondre en l'absence de l'autre. Chaque équipier prévoit et gère sa suppléance. Ce n'est pas le simple coup de main donné de plus ou moins bonne grâce pour remplacer un absent, c'est un support continu et réciproque, c'est un état d'esprit, une façon de se tenir toujours prêt pour la permanence de l'action ou de la réponse au client. La suppléance doit fonctionner comme les connexions dans le système neuronal : la disparition de neurones est remplacée par de nouvelles synapses. Une telle flexibilité présente un double avantage : celui de la réactivité et celui de la stimulation réciproque. Il va sans dire que des équipes n'arrivent à de tels niveaux d'action concertée qu'après avoir franchi plusieurs stades de maturité collective !

### 3.6. L'évaluation

Une autre pratique importante pour faire progresser la cohérence technique est l'évaluation. Permettant de comprendre ce qui a été fait, comment cela l'a été et de mesurer les résultats obtenus par rapport aux prévisions, elle devient l'occasion d'une réflexion sur la méthode utilisée et les pratiques mises en place à partir de critères définis par l'équipe elle-même. Il en découle des corrections quant à l'application des règles ou à leur modification.

Cette pratique est à la base de toute progression. C'est elle qui produit le passage de l'équipe authentique vers l'équipe performante. La finesse d'analyse de ce qui a été réalisé entraîne la finesse de qualification des pratiques futures favorisant le niveau de performance ultérieur. Plus on atteint cette subtilité, plus l'action devient précise et l'équipe apte à gérer des situations pointues. Dans les grandes équipes sportives, la projection du film sur le déroulement de l'action passée permet de tirer des enseignements. Cette forme de concertation a posteriori, avec ou sans film, présente une véritable opportunité d'amélioration.

Combien d'équipes d'entreprise investissent-elles du temps dans l'évaluation ? Assez peu. Démarche courante dans les services de formation, elle est peu utilisée par les équipes opérationnelles. Certes, l'entretien annuel présente une fonction comparable, mais il ne permet pas à la totalité de l'équipe de réfléchir ensemble. En fait l'évaluation n'est souvent que l'œuvre du manager, alors que, réalisée dans une démarche commune, elle devient source de responsabilisation pour tous.

L'une des difficultés à mettre en place l'évaluation réside dans le courage dont il faut faire preuve pour échanger avec autrui sur ses propres pratiques. L'évaluation nécessite de revenir sur sa propre part de responsabilité dans le fonctionnement global de l'équipe sans s'inventer des circonstances atténuantes. D'où l'intérêt d'une bonne cohésion humaine pour rendre ce travail plus aisé. Une telle évaluation doit être managée avec un grand sens de la personne et une bonne connaissance des principes de régulation. C'est l'affaire d'une à deux réunions par an et cela constitue un puissant facteur d'amélioration à l'instar de l'entretien annuel.

### 3.7. L'intention tactique

Au-delà de sa contribution personnelle, un équipier doit en permanence comprendre la globalité des éléments nécessaires pour atteindre l'objectif. Bien qu'une seule partie des rôles lui soit dévolue, il doit prendre en compte continuellement les conséquences de ses actes sur l'ensemble du projet. Il ne peut par exemple se focaliser sur les coûts en omettant les délais, ou le contraire. Partageant, comme nous l'avons déjà dit, la totalité de la responsabilité, il ne peut agir de manière isolée. L'intelligence collective, selon la formule de Peter Senge (6), signifie que les équipiers « pensent système » et n'oublient jamais l'impact de leurs décisions.

De même, ils intègrent les décisions des autres selon une logique de délégation latérale. C'est l'équivalent du concept développé par R. Chappuis, qu'il appelle « l'intention tactique » : « le fait d'un joueur inspiré qui crée, par sa propre vision des structures dynamiques, celle qui convient à ses partenaires dans le moment présent » (7). En termes de jeu, la plus petite intention tactique, c'est la passe juste, faite à l'autre, dans l'intention qu'il marque. Cette complicité représente le sommet du fonctionnement collectif et doit être recherchée par les équipes qui se veulent performantes. Dans certaines équipes de commerciaux, on rencontre des personnes qui se connaissent réciproquement assez bien pour savoir

où l'autre excelle et, à partir de là, saisir l'opportunité chez le client permettant au partenaire d'exercer son talent.

### 3.8. La réunion d'équipe

Huitième bonne pratique. La réunion d'équipe tient une place à part dans le management de la dynamique : elle en constitue un des actes majeurs. Son importance est fondamentale tant pour la cohésion de tous que pour l'engagement de chacun. Notre objectif n'est pas de donner des recettes sur la conduite, ou la préparation de réunion, mais d'insister sur les pratiques qui concourent à en améliorer l'unité et la mobilisation. Les aspects de la réunion abordés ici ne concernent pas directement le déroulement mais ce qui contribue à renforcer la cohésion.

Moment de partage où toute l'équipe se retrouve, où chacun exprime son point de vue et joue de son influence, la réunion d'équipe est le lieu où beaucoup se dit, se fait ou se défait. Elle donne le « la » du mode de fonctionnement voulu par le pilote et sert autant à agir sur la cohésion qu'à établir la cohérence, à anticiper l'avenir qu'à mobiliser. Sa qualité conditionne le fonctionnement de l'équipe au quotidien. On peut constater, lorsqu'on observe attentivement des équipes, que leur mode de réunion est parfaitement révélateur de leurs autres pratiques. Il suffit d'assister à l'une d'entre elles pour tout percevoir du fonctionnement du groupe et de sa maturité : l'attitude du responsable et celles des équipiers, le type de débat, le travail effectivement réalisé, le climat, le degré de co-responsabilité, etc.

La réunion représente le creuset de la mobilisation des équipiers pour l'atteinte de l'objectif. C'est là qu'ils débattent, intègrent les contraintes de l'entreprise et imaginent la façon d'y répondre. Lieu de ressourcement, de concentration, elle prépare et comprime les énergies pour l'action. Sa « fonction moteur » dépasse de loin la fonction habituelle d'information et de coordination. La réunion est un condensateur. Elle produit de l'énergie et des synergies qui stimulent bien plus que toutes les incantations à propos de la solidarité ou de l'unité. Si généralement les réunions ne sont pas bien acceptées, c'est que leurs formes – contrairement au fond – ne sont pas envisagées comme des leviers de l'unité d'équipe. La dynamique d'équipe pose la forme de la réunion comme un producteur d'énergie.

### *3.8.1. Pourquoi préparer une réunion ?*

La réunion poursuit deux buts, l'un de coordination, l'autre de cohésion. Elle dispose pour cela du fond et de la forme. Le management de la dynamique, préconisé ici, utilise le fond (processus objectif) pour atteindre l'objectif et la forme (processus subjectif) afin de souder l'équipe. La réunion participe du traitement de l'un et de l'autre.

La réunion d'équipe, qu'il faut distinguer d'autres réunions opérationnelles de la même équipe, constitue le temps fort du groupe. La façon dont elle se déroule est à l'image de la vie de cette équipe. Une équipe qui vit une bonne réunion mensuelle, préparée, productive et conviviale, ne peut pas mal travailler pendant les semaines qui suivent. Non seulement elle ne peut pas se comporter médiocrement, mais elle est poussée à avoir une production à la hauteur de l'image que la réunion a donnée d'elle.

Lorsqu'on a intégré ce paramètre de modélisation (l'équipe fonctionne sur le modèle du fonctionnement de ses réunions), la préparation de cette réunion revêt une importance capitale. Sa qualité va surdéterminer le travail de tous ! Si les collaborateurs en ressortent en y ayant compris ce qu'ils ont à faire, avec le sentiment d'être un membre à part entière, ressourcés par ce qu'ils ont produit ensemble, il y a fort à parier que la réunion sera vécue comme un temps fort et non plus comme une obligation où l'on écoute un chef discourir sur des sujets plus ou moins préparés. Cette conception de la réunion d'équipe est en rupture avec ce que l'on observe généralement. Elle est le moment central de la vie du groupe et son modèle vivant, l'outil essentiel de cohésion humaine et technique, le moyen de renforcer la focalisation sur l'objectif, la traduction de la coresponsabilité et de la maturité de l'équipe.

L'importance de la réunion d'équipe (que nous distinguons donc nettement des autres) oblige le manager à consacrer plusieurs heures (oui !) à sa préparation. La durée de cette préparation peut parfois se révéler équivalente à celle de la tenue de la réunion elle-même. Tous ceux qui ont tenté une telle préparation témoignent, après avoir cependant hésité à investir autant de temps, de la disponibilité que cet investissement leur a rendue et des effets obtenus en retour en termes de rendement. Dix équipiers dont le rendement s'améliore de dix pour cent sur un mois, soit cent soixante heures de gagnées, ne valent-elles pas deux heures de temps du manager ?

D'après notre expérience, une bonne préparation présente deux avantages majeurs : réduire d'environ un tiers le temps global passé en réunion et impliquer beaucoup plus les participants.

**Cette préparation doit être faite à partir de trois principes :**

- communiquer un maximum d'informations en amont de la réunion pour dégager du temps de concertation pendant la réunion.**
- permettre aux participants et aux intervenants de se préparer avant la réunion, en leur faisant parvenir le dossier de réunion sur les sujets de fond en plus de l'ordre du jour.**
- rechercher une qualité d'échanges qui renforce le sentiment d'appartenance et engage chacun en connaissance de cause.**

### *3.8.2. La délégation de conduite de réunion*

La conduite de la réunion comme le compte-rendu sont d'ordre purement logistique et il n'est pas bon que le responsable soit gêné dans sa participation par l'exécution matérielle de ces tâches. Le manager qui convoque la réunion et qui, à ce titre, est le plus intéressé par sa tenue doit éviter de la conduire pour se donner plus de disponibilité en déléguant cet aspect à l'un de ses collaborateurs, ce qui lui permet d'en contrôler la bonne conduite et l'efficacité.

Cette méthode suppose deux conditions :

- qu'une partie de la préparation soit faite en commun par le responsable et l'animateur pressenti.
- que l'animateur ait explicitement le pouvoir de traiter en réunion son patron comme tout autre participant, dans le respect de son rang évidemment.

Deux arguments militent en faveur de cette délégation :

- la « fonction moteur » dans cette conception est du ressort de l'équipe et de l'animateur et non du chef. Le manager ainsi déchargé, consacre son attention au travail de fond.
- le manager a besoin d'être disponible pour que le sujet soit traité au mieux et le groupe bien focalisé.

La conduite de réunion est plus efficace lorsqu'elle est présidée par le chef et menée par un collaborateur, à condition évidemment que ce dernier en ait la compétence. Cette plus grande efficacité peut surprendre. Elle résulte de deux facteurs : d'abord l'animateur, conduisant sous contrôle, est tenu de mieux maîtriser la gestion de

la parole, celle du temps et celle de l'objectif. Ensuite, le dédoublement ainsi opéré, renforce la maîtrise de l'avancement du travail et permet au pilote d'être continuellement sur un axe d'analyse des meilleurs moyens pour faire avancer : quels besoins ont les collaborateurs, quelles évolutions d'attitudes provoquer, quels obstacles anticiper, quels investissements réaliser, etc.

### 3.8.3. Les avantages du débat

Dans une réunion qui constitue une pièce centrale du fonctionnement en équipe, le débat n'a pas toujours la place qu'il mérite. Il y a plusieurs raisons à cette absence : la pression du temps, la tendance à rechercher une solution avant même d'avoir analysé la question, la crainte sourde de certains managers de voir remis en cause leurs choix d'exercice du pouvoir et celle de ne pas savoir sortir d'un débat qui représente à leurs yeux une source de désordre.

	<b>Cohésion humaine</b>	<b>Cohésion technique</b>	<b>Focalisation</b>	<b>Mobilisation</b>
<b>Débat</b>	Facilite le consensus. Favorise le changement d'attitudes.	Anticipe les obstacles. Analyse les divers scénarios.	Les collaborateurs intègrent les objectifs. Augmente la prise de risques de la part de l'équipe.	Favorise l'engagement du collaborateur, du fait de sa participation.
<b>Travail en réunion</b> – plans – coordination – objectifs	Développe le sentiment d'équipe.	Permet une coordination par avance et une stimulation réciproque de la réflexion.	Produit un effet de mailage au travers des objectifs.	Stimule l'énergie. Procure une satisfaction due à l'action concertée.
<b>Partage des représentations</b> – évaluation – information	Produit un sentiment d'appartenance. Développe l'intérêt des uns pour les autres.	Échanges d'avis. Permet la confrontation et facilite l'amélioration des procédures.	Entretien le contact avec la réalité externe.	Établit une différenciation qui valorise l'équipier.

**Les avantages de la réunion d'équipe sur la cohésion, la focalisation et la mobilisation**

L'élaboration d'une décision en commun présente de tels avantages qu'on peut se demander parfois si l'objection du manque de temps est bien pertinente. Certes, elle n'est pas contestable, mais les équipes qui consacrent du temps à l'élaboration semblent, grâce à leur réflexion, faire davantage une économie qu'une dépense de temps superflue.



*Jack Welch qui a présidé aux destinées de General Electric pendant près de vingt ans écrit : « Il nous arrive de discuter une heure entière du contenu d'un document d'une seule page. Pourquoi ces sessions sont-elles l'occasion de débats si passionnés ? La réponse tient en un seul mot : la différenciation. Dans nos usines, nous essayons d'apposer la marque de notre différence à tout ce que nous fabriquons. » (8)*

Le débat bien mené, bien que consommant du temps, offre de nombreux avantages :

- il rend la décision plus pertinente grâce à une analyse plus complète de la situation et à une créativité plus grande.
- il sécurise la décision en mesurant mieux les conséquences éventuelles et en faisant partager la responsabilité par tous.
- il engendre une meilleure mobilisation et renforce la focalisation.
- il permet de coordonner l'action par anticipation, du fait des échanges sur les divers scénarios possibles et fait gagner du temps en période de réalisation.

À côté de ces avantages techniques sur le plan du processus objectif, le débat présente les atouts importants pour le fonctionnement de l'équipe. D'abord il en favorise l'unité dans la mesure où il permet d'atteindre un bon niveau d'accord entre tous. Ensuite il est à l'origine de changements de comportement, facilitant ainsi les évolutions. Enfin, il permet de résoudre véritablement les problèmes.



*Jack Welch caractérise à sa façon les avantages de l'élaboration et du débat : « Barboter, pour moi, n'a pas un sens négatif, c'est même un élément essentiel de la méthode GE. Vous réunissez un certain nombre de gens autour d'une table, tous rangs confondus, et tout le monde se bat avec un problème particulièrement ardu. On l'attaque sous tous les angles, on fait cracher à tout le monde ce qu'il en pense, mais surtout, surtout, on s'interdit de parvenir à une conclusion immédiate. » (8)*

Pour saisir tout l'intérêt que présente l'introduction de débats dans l'équipe, il nous faut réfléchir à ce qui s'y passe sur le fond. Le débat répond à quatre fonctions cohésives :

- il constitue toujours un échange sur le fond,
- il a un effet déclencheur sur les éventuelles régulations,
- il est à la base des évolutions de comportements et de l'engagement,
- il augmente la capacité à se fixer des enjeux communs.

Quel qu'en soit le sujet, un échange porte toujours, à un niveau sous-jacent, sur les idées et les valeurs. Tout échange entre des équipiers, aussi opérationnel soit-il, se fait toujours à un niveau fondamental à partir de ce qu'est chacun. Lorsqu'on réfléchit, c'est toujours à partir de son propre cadre de référence, de ses valeurs et de son expérience. Une simple discussion sur différentes dates de livraison possible d'un client intègre inévitablement les types de relation que l'on peut entretenir avec la clientèle, la notion de coût, de service et la façon de déterminer les urgences. De même, un échange sur les modes de reporting s'établit bien évidemment à partir de l'image qu'a chacun de la fonction hiérarchique.

La discussion, menée à son terme, favorise la reconnaissance réciproque des équipiers car elle suscite l'écoute des uns par les autres. Cette écoute a une conséquence pour l'hygiène de l'équipe. Le débat qui s'accommode mal du non-dit, qui parfois s'installe dans une équipe en alourdissant son climat, facilite la prise de parole et déclenche ainsi un temps de régulation, si nécessaire. Ce faisant, on évite les phénomènes de cristallisation, beaucoup plus dommageables à terme.

Troisième qualité du débat : il est à la base de l'évolution des comportements. De cette façon, il est le garant des évolutions d'attitude des collaborateurs, évitant des freins ultérieurs, lors de la réalisation.

Dans une expérience menée en 1947, Kurt Lewin a montré comment il favorise le changement d'attitude des personnes. Il compara les changements de comportements au sein d'une population d'un peu plus de soixante-dix ménagères. En cette période de sortie de guerre, le gouvernement américain cherchait à encourager la consommation par les ménages de morceaux d'abats qu'ils n'achetaient pas habituellement. K. Lewin organisa pour la



moitié des ménagères des conférences d'experts sur l'alimentation et l'effort de guerre, la qualité nutritive des abats et la façon de les cuisiner. L'autre moitié fut constituée en trois groupes de discussion, conduits chacun par un animateur qui introduisait le débat en évoquant les thèmes de la santé et de l'effort de guerre, puis l'orientait sur les obstacles au changement d'habitudes alimentaires de ménagères comme elles ; lorsqu'elles le demandaient, elles recevaient des recettes pour cuisiner ces morceaux. Réalisé huit jours plus tard, un relevé des achats d'abats dans les familles consultées révéla que trois pour cent de consommation supplémentaire furent enregistrés dans le premier groupe et trente-deux pour cent dans le second. C'est, semble-t-il, la participation de chacune et la réflexion sur les réticences qui ont fait la différence. S. Moscovici et W. Doise soulignent en 1972 : « Tout ce qui permet la mise à jour de points de vue différents et leur affrontement pousse à la polarisation, donc au changement et à l'interaction. » (9) Jack Welch a le même avis : « Un après-midi, en septembre 1988, je suis parti furieux de Crotonville (l'université de GE). La session avait été particulièrement bonne. Les stagiaires nous avaient expliqué que lorsqu'ils voulaient changer des choses dans leur service ou dans leur usine, ils se heurtait à un mur. J'ai alors pris conscience qu'il fallait introduire sur le lieu de travail des discussions aussi franches et passionnées que celles qui résonnaient entre les murs de Crotonville. (...) Il fallait créer le même genre de discussion, la même atmosphère, dans tout GE. Évidemment, il ne fallait pas que ce soit le patron qui dirige les sessions, car il connaîtrait tout le monde dans la pièce et cela modifierait la dynamique – l'ouverture serait plus difficile. »

**Quatrième avantage, le débat augmente la capacité d'une équipe à voir clairement les enjeux et à prendre des risques. On sait, par des expériences menées sur des groupes de discussion, que la décision d'un groupe va plus loin que des décisions individuelles.**



À la suite d'expériences menées en 1969, Moscovici et Zavalloni (9), après le psychosociologue Stoner, ont mis en évidence un niveau d'audace plus élevé dans les groupes que chez les individus isolés, à condition que la parole soit réellement libre dans le groupe. La formalisation de leur avis par les équipiers dépend du climat de l'équipe et du style de management. Un management trop autoritaire augmente les effets de la pression de conformité (donc diminue le sens de la responsabilité et la prise d'initiative) et restreint les discussions. S. Moscovici résume ainsi ses

recherches : « Le formalisme (excessif) dans la discussion a pour conséquence le compromis et la »moyenne« dans la décision. (...) Si l'on utilise les procédures de décision, si l'on organise l'espace occupé par un groupe ou si on fait intervenir l'autorité, les individus changent moins leurs attitudes. »

Nous retiendrons dans le cadre de cette réflexion trois des préconisations qu'il formule pour optimiser les effets de la discussion :

- 1) rechercher et encourager les différences d'opinions et leur expression afin d'augmenter la fiabilité et le caractère innovateur des solutions.
- 2) proscrire toutes les techniques tendant à réduire les divergences de points de vue ou limitant la liberté de décision au sein d'un groupe, car elles inhibent au départ la réflexion en poussant vers le compromis plutôt que vers la polarisation (prise de risque).
- 3) éviter les solutions préfabriquées et les arguments d'autorité qui sollicitent trop la pression de conformité.

**Loin d'être du temps perdu, le débat et la réflexion sont bien au contraire des moyens d'économiser du temps lors de la mise en œuvre et un investissement très rentable quand il évite les risques de mauvaises décisions.**

## L'essentiel à retenir

### Le système d'action

La concertation d'action relève d'un ensemble de règles dont le but est la cohésion technique. Cet ensemble, dit « système d'action », ressort des pratiques visant à partager les informations, anticiper les actions, passer les relais et maintenir le bon état de fonctionnement. Il est composé des quatre sous-ensembles suivants :

- Le **système d'information** pour échanger les informations et connaître les résultats.
- Le **système de décision** par lequel l'équipe s'oriente et choisit. Il est déterminé selon trois modalités : les décisions qui reviennent au chef, celles qui relèvent de l'ensemble de l'équipe et celles des équipiers selon les délégations qui sont les leurs.
- Le **système d'opération** relève des tâches qui conduisent au résultat. Il comprend l'ensemble des procédures décrivant les processus opératoires : la définition des objectifs, le plan d'action, la planification, les définitions de fonction et le partage des rôles, le suivi de la mise en œuvre et le contrôle.
- Le **système de régulation** vise d'abord à gérer et contrôler le bon fonctionnement, (indicateurs de performance, benchmarking), puis à l'entretenir (réunions de régulation, séminaire annuel d'équipe), et enfin à l'améliorer (évolutions, re-engineering).

### La cohésion technique

L'efficacité de la fonction de cohésion, directement issue du système d'action, résulte également de l'organisation plus ou moins réactive de l'équipe (**degrés de connexion**), de la gestion du temps (rythme d'équipe) et de la qualité des périodes de préparation.

### La réunion d'équipe

La réunion d'équipe (distincte des autres réunions opérationnelles) constitue un des actes majeurs du management de la dynamique. Elle donne le ton du mode de fonctionnement voulu par le pilote et sert autant à agir sur la cohésion qu'à établir la cohérence, à anticiper l'avenir qu'à mobiliser. Elle est le lieu privilégié de débats qui, bien que consommateurs de temps, offrent de nombreux avantages :

- rendre la décision pertinente et sécurisée,
- mobiliser les acteurs et renforcer la focalisation.
- coordonner l'action par anticipation.

### **Les avantages du débat**

Pour saisir tout l'intérêt que présente l'introduction de débats dans la réunion de l'équipe, il faut comprendre ce qu'ils produisent pour l'équipier :

- ils constitue toujours un échange sur le fond,
- ils ont un effet déclencheur sur les éventuelles régulations,
- ils stimulent les évolutions de comportements et l'engagement,
- ils augmentent la capacité à se fixer des enjeux communs.

Préparation, réflexion et discussions organisées sont des investissements rapidement rentables du fait de l'économie de temps et d'énergie qu'ils provoquent, et du maintien de l'unité et de la focalisation qu'ils produisent.

# LA VISÉE ET LA FOCALISATION

*Ils en sont capables  
parce qu'ils s'en estiment capables.*

VIRGILE



**P** arler d'équipe de marketing, d'équipe de direction ou d'équipe de basket, c'est toujours considérer une équipe comme équipe de quelque chose. Le but de l'équipe est indissociable de l'entité équipe. La raison d'être d'une équipe est constitutive de l'équipe elle-même. En ce sens, la visée, qui intègre à la fois vision, stratégie et différents niveaux d'objectif, participe de l'équipe.

La focalisation, quatrième fonction de l'équipe après la cohésion, la mobilisation et le pilotage, qualifie l'orientation des équipiers vers la visée. Interactive avec les trois autres fonctions, la focalisation présente plusieurs conséquences en termes de mobilisation, d'unité et de cohésion en créant une solidarité d'enjeu et une communauté de valeurs. Être bien focalisée, pour une équipe, renforce son efficacité, son action et son union. Nous reviendrons plus loin sur la focalisation mais abordons d'abord la visée sur laquelle elle porte.

La visée de l'équipe est un ensemble composite de valeurs, de visions, d'orientations et d'objectifs. C'est un cadre, comparable à une filière ou à un entonnoir, qui prédispose à l'action commune et donne les perspectives générales fondant la vie de l'entreprise. Elle forme un lien de fond entre tous et permet à chacun de savoir dans quels sens s'inscrivent sa motivation et sa contribution. Résultat d'un triptyque : finalité, stratégie, objectif, elle institue un pacte qui unit les membres de l'organisation et oriente leurs décisions.

Pour demeurer mobilisé, le collaborateur a besoin de situer son action et de mesurer sa contribution. Il y parvient aisément lorsque la chaîne constituant la visée est claire et vivante. Pour servir efficacement à la mobilisation, cette chaîne articule, au travers de maillons, deux pôles qui sont la raison d'être de l'entreprise et l'objectif personnel de l'équipier.

Entre ces deux pôles, six maillons compose l'enchaînement constituant la visée :

- le projet d'entreprise,
- les objectifs stratégiques,
- la mission d'équipe,
- les objectifs de l'équipe,
- la définition de fonction,
- les objectifs individuels.

Selon la taille de l'entreprise, la chaîne est plus ou moins longue. Elle l'est dans les grandes organisations dans lesquelles les objectifs donnés au corps social doivent être mis clairement en perspective des intentions stratégiques. En revanche, dans les petites organisations, la proximité du patron rend certaines de ces précisions superflues.

Cette visée globale doit être entretenue continuellement tant par la Direction de la Communication que par la DRH et les opérationnels. Prenons l'exemple d'un ingénieur en informatique dans une firme de construction automobile. Lors d'une réunion du service informatique, la présentation de son travail par cet ingénieur doit pouvoir s'inscrire clairement dans une triple perspective :

- sa contribution au projet du service (par exemple, rationaliser le réseau),
- l'objectif général du service (assurer le fonctionnement informatique interne),
- le projet stratégique de l'entreprise (devenir un des cinq premiers mondiaux).

Cette perspective d'objectifs montre la manière dont l'ingénieur peut décrire sa contribution à la réalisation des objectifs stratégiques de son entreprise. D'une parfaite évidence pour chacun, cette remarque de bon sens ne doit d'être rappelée ici que parce qu'elle est aussi évidente que peu appliquée. Une entreprise qui n'a pas le souci de maintenir explicitement et continuellement visibles tous les maillons de la chaîne a peu de chances de maintenir à un bon niveau la mobilisation de ses gens.

### **1. Les différents aspects de la visée**

Dans l'entreprise chaque niveau a une fonction, que ce soit le groupe, la branche, l'entité locale ou l'équipe. Le collaborateur, de son côté vise deux objectifs. L'un lui est personnel, l'autre lui vient de l'entreprise. C'est entre ces deux objectifs qu'il y a une cohérence à établir. Cette cohérence provient de la continuité qui peut être faite par l'équipier entre son action et les orientations de l'entreprise. Elle lui permet de s'inscrire dans une suite logique. Donnant sens à son action elle suppose une mise en relation continue de l'engagement individuel avec les aspects économiques, sociaux, professionnels et industriels de l'organisation.

Elle constitue pour lui un moyen d'insertion sociale : être membre d'une équipe, exerçant tel métier dans telle entreprise le positionne socialement.

On le sait bien, le travail est investi différemment selon que l'on installe des câbles ou que l'on « relie des hommes » pour reprendre une formule de France Télécom. Chacun doit pouvoir établir un enchaînement cohérent entre lui et le but poursuivi par l'entreprise. Le sens de l'action, qui, dans de grandes unités, se perd du fait de la parcellisation du travail, doit être réintroduit par le management pour que s'exerce le sentiment de cohérence. Fédérer une entreprise, c'est permettre que s'entretienne le lien entre l'action individuelle et les différents organes de l'organisation. Si la segmentation des tâches est trop forte ou l'information trop faible, le salarié n'est plus en prise avec le sens de son activité. L'entreprise se prive alors d'un levier de mobilisation et y perd en productivité globale.



Empruntons un exemple à James Champy dans son ouvrage « Le reengineering du management » (1), exemple qui permet de mesurer comment, à partir de la charte des valeurs d'Airborne Express, un collaborateur peut inscrire le sens de son activité quotidienne : « Airborne se définit par ses équipes dont le but est de satisfaire aux besoins des clients en matière d'expédition et de livraison à travers le monde. Chacun est un membre important et prisé de l'équipe. Chacun s'efforce d'exceller dans son travail et d'assurer un service fiable, économique et de qualité. Tous sont fiers d'avoir fait d'Airborne l'entreprise numéro un sur le plan de la satisfaction des clients, tant dans la pratique que sur le plan de sa réputation. »

Parfois la cohérence n'est pas évidente. Nous avons eu à conduire un séminaire de remotivation dans une entreprise qui se trouvait sous le choc d'un plan social. Les dirigeants ont dû faire preuve d'une grande adresse pour faire comprendre aux collaborateurs que la dépense engagée dans la remobilisation, loin d'être superflue, émanait de la même logique que le plan social : dégraisser et muscler rapidement l'entreprise pour enrayer la spirale de déclin.

Sans communication expliquant la démarche de l'entreprise, certaines décisions apparaissent incohérentes au point d'entamer la mobilisation. Il est frappant de constater à quelle vitesse de nombreux problèmes sont résolus dès que les collaborateurs ont compris ce à quoi l'entreprise est confrontée sur le marché.



À la suite d'un retournement d'orientation stratégique au niveau du groupe américain, le dirigeant de la branche française avait à faire face à de sérieux mécontentements de ses collaborateurs. Sa politique locale s'était trouvée prise à contre-pied du fait de la situation de l'entreprise aux USA. La nouvelle orientation, en fait imposée par le groupe, était ressentie par la branche française comme une incohérence politique de la part de la direction française. Pour ses collaborateurs, maintenus dans l'ignorance de ce qui se passait aux USA, il apparaissait comme seul maître à bord et de ce fait le revirement lui était imputé comme une marque d'un manque de volonté politique. L'explication de la nouvelle stratégie internationale a suffi à rétablir la cohérence malgré le changement de cap et à éviter démobilisation et discrédit.

### 1.1. La finalité de l'entreprise et ses objectifs stratégiques

Le projet d'entreprise et les orientations stratégiques constituent le cadre dans lequel s'inscrit l'ensemble des actions de l'entreprise.



Deuxième exemple emprunté au même auteur, James Champy, la charte des valeurs chez Johnson & Johnson : « Nous sommes responsables, en premier lieu, envers les médecins, les infirmières, les malades, les mères et les pères de familles et tous ceux qui utilisent nos produits et nos services.

Un souci constant de la qualité doit guider notre action pour faire face à leurs besoins. Nous devons nous efforcer en permanence de réduire les coûts de façon à maintenir des prix modérés.

Les commandes de nos clients doivent être exécutées avec rapidité et minutie. Nos fournisseurs et nos distributeurs doivent obtenir de nous les conditions d'un juste profit. »

La finalité affichée implique chaque collaborateur dans un rôle social. Chacun sait à quel point le sens qu'il peut donner à son travail quotidien l'inscrit dans une vision génératrice de fierté. L'entreprise qui n'a pas le souci de relier continuellement l'action quotidienne aux objectifs stratégiques, perd une partie des effets mobilisateurs qu'elle pourrait obtenir. Si, par manque d'information, le collaborateur a l'impression de ne pas vraiment compter

pour l'entreprise le sentiment d'appartenance se dégrade, entraînant pour lui une dévalorisation de son action et un affaiblissement de son engagement. Lorsqu'on calcule le coût horaire de cette baisse d'énergie, on reste tout à fait étonné de constater qu'autant d'entreprises acceptent des déperditions de vingt à quarante pour cent de leur potentiel de ressources. En revanche, un projet d'entreprise construit, régulièrement mis à jour, fédère les différentes unités de l'organisation et les hommes qui les composent. Un équipier a d'autant plus le désir d'atteindre un objectif que celui-ci est inscrit dans un ensemble cohérent. Cette cohérence entretient une authentique mobilisation.

Les objectifs stratégiques ont un effet équivalent sur l'action de l'équipier. Ils le propulsent comme acteur dans un vaste projet collectif. « Prendre pied sur le sol anglais », pour une entreprise de travaux publics normande. « Être le numéro un ou deux mondial, dans tous nos métiers », chez GE.



Tom Peters dans son livre « Le chaos management » (2) apporte les caractéristiques d'une vision stratégique : « Une vision, c'est une esthétique, une morale et en même temps une stratégie fiable. Elle vient à la fois de l'intérieur et de l'extérieur. Elle est individuelle et collective. » L'auteur décrit la vision comme une source d'inspiration qui pousse le personnel à se surpasser. Elle accentue la flexibilité et la qualité d'exécution. Pour lui, elle résiste au temps si elle suit la logique du marché mais doit sans cesse être remise en cause. Elle sert, dit-il, de balise en l'absence de tout contrôle et donne le pouvoir aux hommes. Enfin, tournée vers l'avenir, elle respecte le passé.

## 1.2. Le triptyque « mission, projet, objectif » de l'équipe

Créée pour une finalité, l'équipe agit selon la mission que lui confie l'entreprise. Cela peut être de diriger l'entreprise, générer du chiffre d'affaires ou maintenir la sécurité. Le projet, lui, vise un état que l'équipe veut atteindre : redonner à l'entreprise l'éclat de la modernité, mettre sur le marché un nouveau produit, diviser par deux le nombre d'accidents. Mission et projet sont de même nature, à la différence près que la mission est confiée à l'équipe par son entourage alors que le projet présente un caractère d'initiative plus large. La mission est un mode de délégation plus ou moins formalisé. En revanche, le projet peut venir de la seule initiative de l'équipe ou, s'il résulte d'une commande externe à

l'équipe (équipe-projet), c'est que l'entreprise lui laisse une large part de liberté sur les moyens d'atteindre l'objectif.

Pour une équipe commerciale dont la finalité est la fonction commerciale, la mission peut être de donner la priorité à telle gamme, avec objectif de parvenir à tel résultat. Mais, « devenir la meilleure équipe commerciale de l'entreprise » constitue son projet. C'est une initiative spécifique, une volonté de progrès dans lequel elle se reconnaît et pour lequel elle a une part d'initiative plus grande que pour fixer son objectif opérationnel. Son projet peut être indépendant ou non des résultats de vente qui lui sont demandés. Le projet appartient en propre à l'équipe et, à ce titre, il n'est pas nécessairement en rapport avec les objectifs directement opérationnels.

La définition de mission d'une équipe est aussi importante que la définition de fonction pour un collaborateur. Elle fixe son rôle en tant qu'organe de l'entreprise et contribue à forger son identité. Elle présente un aspect fédérateur pour les équipiers et doit être rédigée de façon valorisante et large.



Dans une entreprise commerciale où le service administratif se sentait dévalorisé vis-à-vis des vendeurs, nous avons fait réfléchir ces secrétaires à leur mission profonde en tant qu'organe de l'entreprise. Voilà ce qu'elles ont écrit et qui a changé leur vision de leur fonction : « Le service administratif des ventes est un des conseillers et des supports administratifs de la force de vente. Garant des procédures, il seconde la hiérarchie commerciale. Représentant de la société auprès du client, il assure l'interface entre les différents services de l'entreprise. » Ce texte, rédigé par elles-mêmes démontre la position qu'elles se reconnaissaient et la satisfaction qu'elles pensent pouvoir en tirer.

Par la définition des missions, l'entreprise exprime ses attentes en matière de service et d'état d'esprit. Elle donne un cadre qui, par-delà ses ouvertures et ses limites, fixe à l'équipe et à chacun des collaborateurs leur rôle et leur ouvre la possibilité de définir leur champ d'initiatives.

La mission a un objectif à atteindre. Résultat mesurable, attendu à une échéance donnée et qui relève à la fois de la mise en œuvre d'actions et de moyens spécifiques. C'est le chiffre d'affaires à réaliser, le nombre de produits à fabriquer, le niveau de qualification à obtenir, etc.

Le projet est une situation finale que l'équipe se propose d'atteindre. À l'instar du projet d'entreprise, il est une orientation générale, une direction dans laquelle l'équipe a décidé de s'engager et qui la motive. Il vise à faire changer son environnement, son fonctionnement ou son statut et peut constituer un cadre pour les objectifs. Établi à partir d'un consensus il devient le facteur mobilisateur commun : une équipe commerciale sera d'autant plus motivée pour atteindre ses objectifs de vente qu'elle se sera donné un projet, car celui-ci appartient à tous : chacun désire y arriver et sent qu'il sera fier d'y avoir participé. Construit ensemble, il produit l'effet Pygmalion, selon lequel chacun cherche à faire exister ses aspirations. Rappelons que Pygmalion, roi de Chypre, avait sculpté une femme si belle qu'il s'en était épris, au point que la déesse Aphrodite décida de donner vie à la statue. Telle est la légende mythologique qui met en image le souhait de chacun de voir sa vision se réaliser. De même, l'élaboration du projet d'équipe est à l'exemple de cette statue que l'équipe aura à cœur de faire exister.

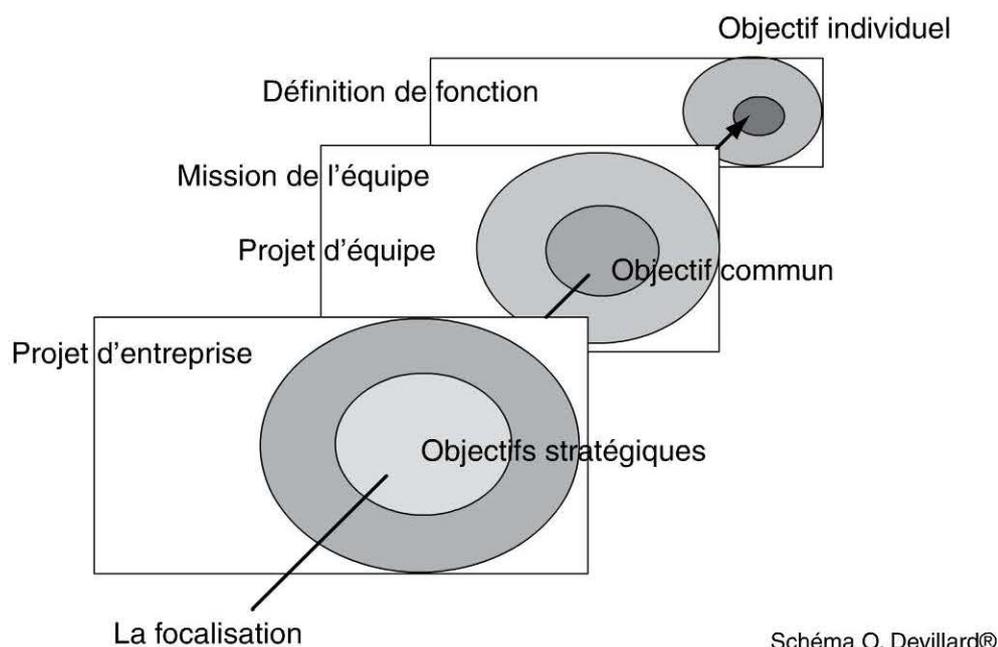


Schéma O. Devillard®

### La visée et la focalisation.

À chacun des trois niveaux de l'entreprise, de l'équipe et de la personne co-existent finalité, projet et objectif.

La réalisation du projet d'équipe est porteuse de satisfaction et de gratification. Fruit d'une vision partagée entre les équipiers,

le projet fonde le sentiment d'appartenance. Constitutif du lien, il soude l'équipe, développe le sens de la communauté et donne le sentiment de participer à un mouvement puissant. Nous avons rencontré des équipes dont le projet commun, découplé de la vie de l'entreprise, concourait cependant à la réussite de l'objectif opérationnel (comme par exemple l'organisation d'un voyage de récompense).

L'objectif d'équipe, comme précédemment le projet, est un facteur fédérateur qui, attelant les équipiers à une même tâche, devient pour eux un point d'ancrage. L'équipier s'identifie à la fois aux deux niveaux : sa propre contribution et l'objectif commun. C'est de ces deux aspects qu'il tire sa fierté du résultat final.

## 2. La focalisation

La focalisation est un état d'esprit. C'est aussi une pratique. Sans elle, il ne saurait y avoir d'équipe performante. Elle consiste pour chacun des équipiers à être orienté en permanence vers l'objectif. Résultante d'une perspective qui va de la vision à la motivation en passant par les objectifs stratégiques de l'entreprise et les objectifs opérationnels de l'équipe, elle procure un sentiment de détermination qui confère une plus-value à l'exécution quotidienne des tâches.

La focalisation colore la fonction et oriente l'action. L'implication se joue différemment selon que l'on est un simple acheteur dans l'entreprise ou que l'on contribue activement à la diminution du coût de revient d'un produit stratégique, permettant à l'entreprise de développer son assise sur le marché. L'acteur s'inscrit alors, non seulement dans une fonction, mais aussi dans une aventure, c'est-à-dire un projet. Dans la deuxième hypothèse, les achats peuvent se réaliser en intelligence de situation dans la mesure où l'objectif n'est plus uniquement d'acheter au meilleur prix mais d'acheter au meilleur coût.

La focalisation tire ses avantages des phénomènes qu'elle produit. En son absence, il n'y aurait ni prise en compte des enjeux ou des échéances, ni communauté d'objectif. Sans focalisation, l'enjeu ou l'échéance existent pour l'entreprise mais pas dans l'esprit du collaborateur. Cette absence de relation établie entre le travail quotidien et les nécessités de l'entreprise coûtent à cette dernière,

d'après nos estimations, cinq à quinze pour cent de déperdition en énergie latente soit plusieurs points en termes de rendement global de l'entreprise. La phrase parfois adressée à un employé qui, dit-on, fait du zèle (!) dans une petite entreprise « Là, tu en fais trop, tu travailles pour le patron » laisse bien imaginer l'état d'esprit du locuteur et la déperdition d'énergie qu'elle signifie. On pourrait ajouter qu'il y a là une perte de satisfaction pour les intéressés qui se sentiraient plus utiles dans une position où ils mesureraient leur contribution à l'avancement de l'entreprise.

La focalisation bien comprise ne se fait pas seulement en direction de l'objectif immédiat, elle s'apprécie par rapport à la totalité de la visée, c'est-à-dire la vision, la stratégie et l'enjeu. Par rapport à l'enjeu par exemple, une bonne focalisation met le collaborateur en situation de se poser la question de sa propre responsabilité face aux résultats obtenus. S'agissant de la vision, elle lui permet d'inscrire son activité dans un mouvement, une histoire, et, de ce fait, d'en devenir un acteur.

Les positions prises ici peuvent paraître quelque peu idéalistes ou simplement peu réalistes. Mais demandons-nous pourquoi, dans certaines équipes, c'est bel et bien la réalité de ce qui se vit. « Les groupes à haut potentiel sont des utopies vivantes. Un modèle idéal de ce que devrait être toute organisation, un peu comme une illustration de ce qu'il est possible de faire. » disait Warren Bennis, Professeur à l'Université de Californie du Sud. C'est en fait l'absence d'un vrai management de la focalisation qui nous laisse croire que des salariés ne pourraient être mobilisés durablement. Ce n'est pas ce à quoi nous assistons dans les quelques équipes ou les entreprises qui le tentent.

En plus de l'intérêt qu'il y a à partager la vision de l'entreprise pour se sentir acteur, il en est d'autres, plus personnels, comme de se conformer à l'attente de l'entourage ou de se mesurer. C'est un corollaire de l'effet Pygmalion que de vouloir répondre à la vision que les autres ont de nous. Cette conformité au désir d'autrui présente un avantage majeur : la satisfaction de son entourage procure du plaisir à l'auteur de l'action et renforce encore sa stimulation.

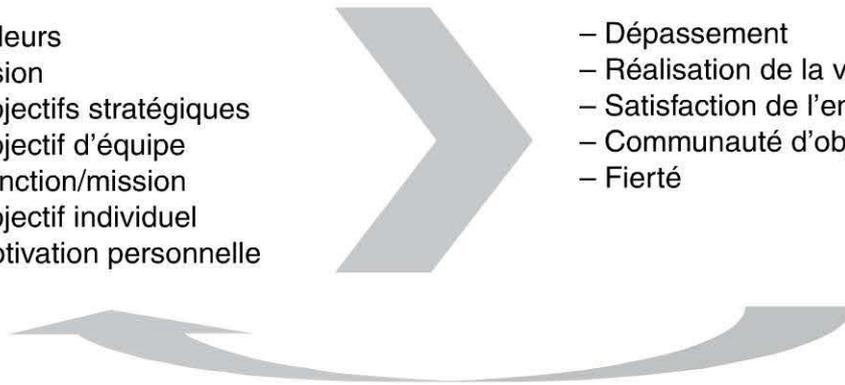
Enfin, troisième effet, le mouvement en avant induit par l'objectif à atteindre, et sur lequel l'équipier est focalisé lui permet de se mesurer en termes d'échec ou de réussite, avec toutes les conséquences qui s'en suivent. Celui qui n'a pas d'objectif n'a pas d'échec. Il n'a non plus jamais la joie de la réussite ni la fierté de s'être donné à fond.

### Focalisation

- Valeurs
- Vision
- Objectifs stratégiques
- Objectif d'équipe
- Fonction/mission
- Objectif individuel
- Motivation personnelle

### Effets de surmotivation

- Dépassement
- Réalisation de la vision
- Satisfaction de l'entourage
- Communauté d'objectif
- Fierté



### Effets de renforcements & de polarisation

Les effets de la focalisation

Globalement, la focalisation des membres de l'équipe produit de la concentration, de la mobilisation et de l'unité. Comment arriver à une bonne focalisation ?

La focalisation n'est pas immédiate. Elle grandit par phases au fur et à mesure de l'engagement des équipiers. Elle requiert en fait de bonnes qualités professionnelles, puis, pour devenir collective, elle demande une véritable existence de l'équipe. Une focalisation de bonne qualité est difficilement atteignable en-dessous du quatrième stade de développement des équipes, sauf dans le cas d'un enjeu particulièrement fort. En revanche, si elle est longue à démarrer, elle s'installe tenacement par la suite et peut aller même jusqu'à la polarisation. C'est-à-dire un état de focalisation tel qu'il passionne tout le reste des autres investissements vitaux de l'individu. Il est alors grand temps de prendre un peu de recul, lorsqu'on en arrive à vouloir passer la nuit dans son bureau !

**C'est un véritable art managérial que de susciter la focalisation et de la développer. D'autant plus qu'il y a un délai de latence avant d'y parvenir. Une fois arrivé à un niveau suffisant du sentiment d'équipe, elle s'obtient en travaillant sur les objectifs, en élaborant le plan d'action et par la pression du contexte sur l'équipe. Elle se renforce ensuite du fait des premiers succès.**

Il y a plusieurs conditions à l'avènement de cet état de focalisation. D'une part la chaîne vision-stratégie-objectif d'équipe et objectifs personnels doit être complète et pertinente. D'autre part les objectifs doivent répondre à certaines caractéristiques de clarté, d'accessibilité et d'échéance. Enfin le management a dû mettre en place une période de conditionnement antérieur.

L'objectif, individuel et collectif (l'un étant une partie de l'autre), doit être précis, proche et atteignable. Proche, c'est-à-dire à échéance rapprochée : un jour, une semaine ou un mois. Une durée plus longue ne produit pas une attention aussi soutenue. C'est le sentiment que l'objectif est à portée de la main qui produit la mise sous tension de l'intéressé. Cela signifie qu'un objectif annuel doit être segmenté en parties ou en étapes. Ce travail est réalisé lors du Plan Annuel d'Équipe.

L'objectif doit également être atteignable. C'est dire qu'il est réalisable sans difficulté excessive et que les conditions pour l'atteindre sont réunies. Toutes ces conditions de réussite doivent être vérifiées ou organisées en amont, lors de l'établissement du Plan Annuel d'Équipe.

La focalisation sur l'objectif s'obtient également à partir d'un projet latéral à l'activité. C'est, dans ce cas, l'objectif marginal qui favorise la dynamique de l'équipe et l'atteinte de l'objectif principal. Cette évidence nous est apparue à l'issue d'une intervention sur des équipes de commerciaux et s'est maintes fois confirmée par la suite.



Dans une grande entreprise commerciale de matériel bureautique, les vendeurs, regroupés par secteurs et régions, étaient chacun face à leur objectif individuel. L'objectif global constituait l'objectif du chef de vente, mais sans aucune synergie d'équipe à en espérer et il n'était pas possible pour des raisons de politique d'entreprise d'envisager une rémunération partagée, les meilleurs vendeurs ne souhaitant pas voir leur potentiel de gain réparti entre tous. Dans ces conditions, toute tentative d'équipe pouvait sembler vouée à l'échec. La seule façon d'y parvenir était de trouver un objectif commun ou un projet partagé en faisant élaborer par l'équipe un enjeu qui transcende son activité quotidienne. Ce qui fut recherché à partir de séminaires d'équipes. Les projets choisis, des plus variés, ne présentaient pas toujours un lien immédiat avec le chiffre d'affaires à réaliser. Un des plus surprenants fut celui d'une équipe de Grenoble qui décida de mettre une partie de ses primes commerciales de

côté afin d'offrir un puits à un village africain ! Inutile de dire qu'ils réussirent et que ce projet les a considérablement stimulés. D'autres avaient choisi des projets plus axés sur leur vie d'équipe ou leur développement professionnel. Au total, ces équipes régionales de vente avaient tiré profit de la mobilisation déclenchée par une dynamique d'enjeu commun, bien que les collaborateurs commerciaux fussent par définition plus portés à un fonctionnement individuel.

Sans aller aussi loin, il y a toujours, pour des équipes monodisciplinaires qui le veulent, et dans une entreprise qui le favorise, une occasion de s'atteler à un enjeu ou à un projet !

## L'essentiel à retenir

### La visée

La visée institue un pacte global qui oriente l'action des collaborateurs. C'est un ensemble qui intègre une vision, des orientations stratégiques, des valeurs (de l'entreprise ou de l'équipe) et une variété d'objectifs. Elle articule, au travers de maillons, deux pôles qui sont la raison d'être de l'entreprise et l'objectif personnel de l'équipier. Entre eux deux, six maillons compose une chaîne :

- le projet d'entreprise,
- les objectifs stratégiques généraux,
- la mission d'équipe,
- les objectifs globaux de l'équipe,
- la définition individuelle de fonction,
- les objectifs opérationnels personnels.

Elle permet à chacun de s'inscrire dans une cohérence dynamique, constituant une logique d'unité collective et un moyen individuel d'insertion sociale en propulsant l'équipier comme acteur d'un vaste projet collectif.

### Le triptyque « mission, projet, objectif opérationnel »

Chaque unité de l'entreprise, pour être performante, doit s'inscrire dans un triptyque « mission, projet, objectif opérationnel ». Par la définition de mission, l'entreprise exprime ses attentes envers l'équipe (mettre sur le marché tel nouveau produit). Le projet d'équipe, pris au sens large, présente un caractère d'initiative commune (mieux fonctionner). De ce point de vue, il n'est pas nécessairement en rapport avec les objectifs directement opérationnels (caractéristique du produit et échéance du développement). Fruit d'une vision partagée entre les équipiers, le projet fonde le sentiment d'appartenance. Enfin, notons qu'en amont de la mission, la finalité est la raison pour laquelle l'équipe existe (direction, gestion ou marketing par exemple).

La définition de mission d'une équipe est aussi importante que la définition de fonction pour un collaborateur. Elle fixe son rôle en tant qu'organe de l'entreprise et contribue à forger son identité. Le projet, de même que les objectifs tant individuels que collectifs sont des facteurs de mobilisation commune auxquels chacun doit pouvoir, se sentir fier d'avoir participé.

Le résultat visé, à l'atteinte de l'objectif, attestera de la valeur de chacun et de la cohésion de tous.

### **La focalisation**

La focalisation constitue la quatrième fonction de l'équipe, après la cohésion, la mobilisation et le pilotage. Elle qualifie, au travers de la visée, l'orientation des équipiers vers l'objectif. Être bien focalisée, pour une équipe, renforce son efficacité, son action et son union.

La focalisation est un état d'esprit et une pratique de concentration sur l'objectif sans laquelle, il ne saurait y avoir d'équipe performante. L'acteur s'inscrit de ce fait, non seulement dans une fonction, mais dans une aventure. Sans focalisation, l'enjeu ou l'échéance existent pour l'entreprise mais pas dans l'esprit du collaborateur. Bien comprise, la focalisation s'établit à la fois en direction de l'objectif immédiat mais s'apprécie aussi par rapport à la globalité de la visée (c'est-à-dire vision, stratégie et enjeu). Elle met le collaborateur en situation de se poser la question de sa propre responsabilité par rapport aux résultats obtenus.

À côté des effets liés à l'état de focalisation (**responsabilisation, renforcement de la détermination, satisfaction**), coexistent deux autres facteurs de stimulation : **l'accélération finale** provoquée par l'approche de l'échéance et la **communauté d'objectif**, source de soutiens, de contrôles réciproques entre équipiers et de gratifications.

### **La polarisation**

Au total, la focalisation produit de la concentration, de la mobilisation et de l'unité au travers de la solidarité d'objectif. Elle n'est pas immédiate. Elle grandit par phases au fur et à mesure du développement de l'engagement des équipiers. Une focalisation de bonne qualité est difficilement atteignable en dessous du quatrième stade de développement des équipes, sauf dans le cas d'un enjeu particulièrement fort. En revanche, si elle est longue à démarrer, elle s'installe tenacement par la suite et peut aller même jusqu'à la polarisation. C'est-à-dire un état de focalisation tel qu'il passionne tout le reste des autres investissements vitaux de l'individu.

C'est un véritable art managérial que de susciter la focalisation et de la développer. D'autant plus qu'il y a un délai de latence avant d'y parvenir. Une fois arrivé à un niveau suffisant du sentiment

d'équipe, elle s'obtient en travaillant sur les objectifs, en élaborant le plan d'action et par la pression du contexte sur l'équipe. Elle se renforce ensuite du fait des premiers succès et par l'observation de l'engagement croissant des coéquipiers.

### **Le projet latéral**

La focalisation sur l'objectif peut s'obtenir également à partir d'un projet latéral à l'activité. C'est, dans ce cas, l'objectif marginal qui favorise la dynamique de l'équipe et l'atteinte de l'objectif principal.



Chapitre 7

---

# **POUVOIRS ET LEADERSHIP**

*La seule façon de détenir  
le pouvoir est d'y renoncer.*

James CHAMPY



## 1. Pourquoi de nouveaux modes d'encadrement ?

**D**epuis une trentaine d'années, le rôle de la hiérarchie et la manière d'être chef connaissent de profonds bouleversements. La fonction de chef et la façon de diriger changent sous l'effet d'évolutions majeures comme l'amélioration du niveau de développement des collaborateurs, la remise en question des formes d'autorité, l'informatisation et la technicité croissante des nouveaux métiers.

L'amélioration du niveau d'instruction des salariés s'accompagne d'une responsabilisation de la base de l'entreprise, entraînant un tassement du nombre d'échelons hiérarchiques et une remise en question du rôle de cette même hiérarchie à qui on demande de partager la responsabilité et la prise d'initiative avec les collaborateurs. D'autres évolutions profondes et nombreuses se sont manifestées dans les trente dernières années : l'exigence des salariés quant aux conditions qualitatives de leur vie professionnelle, l'informatisation et l'Internet, la diversification des métiers et des expertises, la remise en question de certaines formes de domination, la délocalisation de la production, l'internationalisation des entreprises, la disparition de certains repères idéologiques. Autant de remises en question, auxquelles on pourrait ajouter celles que l'on pressent à venir et qui ne manqueront pas encore de secouer la vie des organisations. L'ouverture de marchés nouveaux, l'arrivée à maturité d'un certain nombre de produits, la montée en flèche de la nouvelle économie et son tassement brutal ont généré une compétition encore plus forte entre les entreprises et une continuelle recherche de performance. Le lien entre l'entreprise et ses jeunes collaborateurs est devenu fragile et perméable. Ceux-ci, n'imaginant plus faire carrière uniquement dans une seule entreprise, ont conquis une forme d'autonomie plus grande et fragilisé les rapports d'autorité. Bien sûr, l'exercice du pouvoir ne peut en sortir indemne.

## 2. Utilité du chef ?

Les évolutions évoquées ci-dessus privent le chef d'une partie des fondements de son pouvoir. N'ayant plus le monopole de la responsabilité, de l'initiative et du contrôle, il est amené à

s'interroger sur son rôle. À quoi sert-il face à certaines équipes devenues autonomes ? Comment, par ailleurs, doit-il fonctionner lorsqu'il a affaire à des collaborateurs instruits, experts et responsables ? Dans les grandes organisations, le développement du fonctionnement en équipe-projet, la multiplication récente des équipes autonomes de production, le passage d'une structure pyramidale à un modèle matriciel et multinational, posent des questions auxquelles nombre d'encadrants ne savent comment répondre. L'autonomie des acteurs génère des problèmes nouveaux de régulation interne, laquelle était auparavant gérée par un tissu étroit d'encadrement, aujourd'hui fortement diminué. Comment donc manager une organisation qui fonctionne selon une logique d'acteurs responsables, et non plus selon une logique de commandement et d'exécution ? Le management semble chercher des repères nouveaux.



La nécessité d'un chef, sous de nouvelles formes, apparaissait déjà dans l'ouvrage de R. Blake et J. Mouton, *La troisième Dimension du Management* (1) : « le rôle d'un manager est d'arriver à créer une culture qui favorise et maintienne des performances qualitatives et quantitatives maximales, stimule et utilise la créativité, provoque l'enthousiasme pour l'effort, l'expérimentation, l'innovation, le changement, utilise la résolution de problèmes comme occasion pour apprendre, rechercher et trouver de nouveaux défis ». J. Brillman, dans son livre, *L'entreprise réinventée* (2) estimait « qu'il faut que subsiste une hiérarchie qui reconforte, soutient, aide, conseille, équilibre, réoriente, repense le système d'évaluation et de récompense... »

Plusieurs autres auteurs ont abordé sous différents aspects la nécessité de faire évoluer l'exercice du leadership. Jan Carlzon, ancien Président de la compagnie de transport aérien SAS, proposait déjà en 1986 (3) d'inverser la pyramide et de mettre la hiérarchie au service de ceux qui sont en contact direct avec le client.

Avec le mouvement de responsabilisation des acteurs de l'entreprise (empowerment), l'exercice du pouvoir change, la responsabilité, plus largement répartie, n'est plus l'apanage du chef. Cette moindre nécessité d'exercer l'autorité pour faire travailler laisse le champ libre à l'exercice d'une meilleure coordination technique et à une recherche d'amélioration des performances. Si l'on veut profiter de l'ensemble des ressources de l'équipe, le rôle de chef doit évoluer vers davantage d'animation et moins de centralisation.



Dans son livre *Le reengineering du management* (4), James Champy décrit en quoi ces mouvements qui secouent les entreprises affectent le management : « Ce livre parle de nous, de la transformation de notre activité de dirigeant, de notre manière de concevoir, d'organiser, d'inspirer, d'agencer, de libérer, de mesurer et de récompenser le travail sur le terrain. Le but est de transformer le management lui-même. »

Quant à Jack Welch, avec le style affirmatif qui le caractérise, il n'hésite pas à déclarer : « La hiérarchie est morte. L'entreprise de demain sera virtuellement dépourvue de tout échelon ; de moins en moins cloisonnée, ce sera une collection de réseaux d'information où davantage d'électrons et moins de gens géreront les processus. L'information deviendra transparente. Aucun patron ne sera plus en mesure de la garder sous le coude pour s'assurer le pouvoir comme ce fut si longtemps le cas. » (5)

Le sentiment d'un manque de repères à propos de nouvelles approches du management demeure réel à l'heure actuelle. Tout se passe comme s'il fallait inventer un management de l'instant. Une méthode réactive, rapide, malléable. Quelque chose qui ressemblerait à une structure provisoire, à un chapiteau en toile qu'on installe et replie. Ce qui ne signifierait pas d'avoir moins de méthodes managériales mais au contraire de mieux les connaître et de pouvoir en jouer. Savoir créer rapidement une véritable équipe, la rendre opérationnelle immédiatement, l'entretenir dès l'apparition des premiers symptômes de dysfonctionnement, apprivoiser les qualités de créativité et d'intuition, utiliser tous les potentiels disponibles et laisser chaque collaborateur gérer son implication professionnelle en lui offrant les conseils pour cela : voilà de nouvelles méthodes de management.

Comment imaginer que les comportements managériaux des décennies précédentes puissent demeurer les mêmes quand il s'agit de conduire une aussi subtile complexité que celle que nous voyons se développer ? C'est à notre sens la raison qui pousse à comprendre les ressorts dynamiques des êtres humains, individuellement et collectivement. De façon à savoir les manager, au pied levé.

Même si redéfinir le management apparaît indispensable, le besoin de chef demeure. On trouve autant de catégories de chef qu'il y a de situations sociales ; cela va du chef de gouvernement ou d'entreprise au chef de famille, en passant par le chef de service ou

le chef d'orchestre. Président, directeur, animateur, leader, capitaine, maire, commandant ou guide : toute situation qui demande à être conduite requiert un chef, davantage par intérêt pratique que hiérarchique. Cela tient à la nécessité d'avoir une unité de décision, de profiter de l'expérience et d'assurer la réactivité requise dans des situations délicates.

Pour l'équipe, on utilise tantôt le terme de chef, tantôt celui de leader ou de pilote, selon la nature de l'équipe ou le mode de management utilisé. Le terme de chef d'équipe renvoie généralement à une conduite d'autorité très centrée sur la tâche. En revanche, on utilise d'autres dénominations telles que animateur, leader, responsable, ou coordinateur, pour des équipes dont le management doit être plus souple. Si nous utilisons ici volontiers le terme de chef, ce n'est évidemment pas par volonté de renvoyer à un mode de commandement autoritaire mais pour son sens générique et sa signification étymologique, de « tête ». Débarrassé de sa connotation parfois péjorative, ce terme s'applique tout à fait à celui qui doit piloter des flux dynamiques.

Comprendre les types d'influence et de pouvoirs qui s'exercent au sein des équipes matures, identifier les besoins de chef qu'ont les collaborateurs et l'entreprise, définir la place à donner à l'autorité face à l'initiative, telles sont les problématiques que nous voulons développer maintenant. Nous traiterons successivement des différents pouvoirs co-existants : celui du chef bien sûr, mais aussi celui des équipiers et celui issu du collectif afin de voir à quelles conditions ils doivent s'articuler pour entretenir une dynamique collective.

### **3. L'équilibre autorité-initiative**

Dans une perspective de management à partir des éléments dynamiques, la mission essentielle du responsable consiste plus à piloter qu'à commander. Il conduit un groupe vivant, à la fois autonome et interdépendant. L'atteinte des objectifs devient alors l'affaire essentielle des collaborateurs et le manager se trouve dans la situation de leur faciliter la tâche et de prendre soin de l'unité d'action de l'équipe. Le manager se comporte comme le cavalier qui prévoit l'itinéraire, maintient la direction et ménage sa monture. Un équilibre se crée alors entre le mode d'autorité exercé par le chef et le degré d'initiative pris par les équipiers. Des collaborateurs compétents savent s'organiser, connaissent leur

rôle et leurs objectifs. Professionnels et acteurs à part entière de l'entreprise, on peut leur laisser une vraie marge d'initiative.

Trouver l'équilibre le plus performant entre l'exercice de l'autorité du chef et la prise d'initiative par les collaborateurs est le résultat d'une progression par étapes, qui permet à terme d'exploiter tout le potentiel d'une entreprise.



Un exemple donné par Jan Carlzon, lorsqu'il était Directeur Général de la Compagnie d'aviation SAS, (3) illustre cette alternative entre autorité et initiative. « Un vol de Göteborg sur Stockholm prend un sérieux retard à cause d'un fort enneigement. L'hôtesse de l'air décide d'offrir une petite collation aux passagers pour les faire patienter. Le café est payant en temps normal et seulement 60 % des voyageurs en consomment. Son expérience lui dit qu'il faudra plus de café que d'habitude : s'il est gratuit, il faut s'attendre à ce que tout le monde en veuille. Elle contacte le service de restauration pour commander davantage de café et de petits gâteaux, de manière à en avoir assez pour tous les passagers. Refus : le règlement ne prévoit aucun supplément. Elle trouve, cependant, une solution : à la porte suivante stationne un avion de la compagnie Finnair, qui s'approvisionne auprès du service de restauration de SAS. Les clients extérieurs commandent ce qu'ils veulent, bien sûr. Notre hôtesse va donc voir son collègue de l'avion Finnair et lui demande de se faire livrer quarante collations pour son compte. Sitôt dit, sitôt fait. Elle rembourse ensuite son collègue en prenant de l'argent dans la caisse de bord. Le responsable des approvisionnements est tout décontenancé ; il n'a pourtant rien fait d'autre que suivre le règlement. Il ne comprend pas que l'hôtesse prenne maintenant des décisions qui étaient depuis toujours de son ressort à lui. En refusant la requête de l'hôtesse, il a contesté les responsabilités que la direction a explicitement attribuées au personnel.

« Il aurait dû comprendre qu'il n'avait plus le droit de remettre en question l'initiative de l'hôtesse. Elle seule détient l'information nécessaire pour prendre la décision adéquate. Le responsable du service des approvisionnements n'a que des instructions entre les mains. Or, le règlement ne devrait plus systématiquement l'emporter sur d'autres décisions plus judicieuses prises par le personnel sur le terrain. »

« Nous avons accordé à l'hôtesse le droit de prendre elle-même ses responsabilités... Le responsable de la restauration n'admettait pas que le nouvel esprit d'entreprise remplace toutes les directives de jadis ».

Voilà un chef à qui on n'avait sans doute pas assez expliqué comment s'inscrivait son nouveau rôle d'accompagnement.

Le hiérarque exerce un pouvoir direct et fort : il commande à des collaborateurs mis au service d'un objectif dont il est seul responsable au yeux de l'entreprise. Figure d'autorité dont on attend des ordres et des instructions, il représente l'entreprise, donne l'exemple, contrôle et sanctionne. Responsable d'une fonction, il dispose de moyens humains pour la remplir. Son art, en tant que manager, consiste à faire adhérer ses collaborateurs aux objectifs que l'entreprise lui confère. L'impact de sa personne et de son management détermine alors en partie le niveau de mobilisation de ses collaborateurs, en fonction de la relation qu'ils entretiennent avec lui et de la satisfaction ressentie (ou non) dans l'exercice de leur métier.

Quand on observe le management en entreprise, depuis une position de consultant, on a le sentiment que c'est la force même du mode hiérarchique qui empêche le développement d'un vrai savoir-faire ! La puissance du pouvoir hiérarchique est si forte, et d'une certaine façon si facile, qu'elle semble parfois pouvoir dispenser de toute habileté. Alors, l'énergie de production baisse chez les collaborateurs et l'énergie latente augmente. Un équilibre entre initiative et autorité offrirait plus de ressources.

#### **4. Pourquoi a-t-on besoin d'un chef ?**

À certains égards, affirmer que la fonction de chef répond à un besoin des collaborateurs, peut paraître provoquant. C'est cependant une réalité, souvent méconnue et mal admise, tant la notion de chef demeure en France empreinte d'une vision centralisatrice et dominatrice. Qui dit « chef » pense souvent « petit chef ». On n'est chef que pour commander... pas pour servir ! L'idée que l'une des finalités de la fonction serait en partie de permettre aux autres d'améliorer leur travail donne l'impression d'inverser les rôles.

Cette méconnaissance de l'utilité du chef, y compris au niveau opérationnel, nous l'avons constaté lors de jeux de simulation dans le cadre de la formation de managers. Au cours de ces exercices, des équipes concurrentes doivent réaliser une construction. Certaines suivent la consigne de se doter d'un chef et d'autres non, parce que cela ne leur semble pas utile, disent-elles. On observe systématiquement que les équipes qui ne se sont pas donné de chef perdent près du tiers de leur potentiel de résultat, alors même qu'elles sont parfois plus affairées au jeu : personne

en leur sein n'est là pour prendre du recul, vérifier la tactique, coordonner les tâches, convoquer une mini-réunion, vérifier les coûts, anticiper les risques, etc. Le besoin d'avoir un chef n'a aucun lien avec un quelconque manque personnel ou une incapacité à être autonome. S'agissant d'un orchestre, personne n'irait penser que le chef d'orchestre serait là pour pallier d'éventuelles déficiences des musiciens.

Le chef a de nombreuses fonctions qui s'additionnent tant sur le versant des processus objectifs que sur celui des processus subjectifs. Fonctions qui présentent autant de rôles indispensables : comme la réassurance, le support, la représentation, le recul, l'alerte. N'entend-on pas souvent sur ce dernier point : « Qu'en pense le patron ? », « Comment est-il ce matin ? » Ces questions, les regards scrutateurs portés sur sa personne, ou l'interprétation de ses faits et gestes, marquent l'importance qu'on lui accorde spontanément. Dans le monde animal existe aussi cette fonction de repère jouée par le mâle expérimenté. À la moindre alerte, les jeunes lions guettent la réaction du vieux lion pour mesurer l'intensité du danger. Calquer leur comportement sur le sien est pour eux économique. Sa tranquillité ou au contraire son inquiétude leur servent de repère. Il en va de même pour de nombreuses espèces et les humains n'y échappent pas. Lany Hirschhorn, psychologue au Centre de Recherche Appliquée de Wharton aux USA, aborde ce besoin en démontrant comment la réduction de la hiérarchie et la suppression d'un certain nombre de chefs entraînent une augmentation du stress chez les collaborateurs !

Oui, dans ses fonctions subjectives, le chef fait l'objet de l'attention de ses subordonnés. L'école de Palo Alto a fait observer « qu'on ne peut pas ne pas communiquer ». Même une prétendue non-communication est déjà une communication. Se renferme-t-il que des interprétations s'élaborent dans les têtes. En ce sens, le chef constitue un « centre d'attention » dont toute personne en place de pouvoir, ou de notoriété fait couramment l'expérience : il est regardé, écouté différemment au nom de l'autorité que lui confère le grade, l'expérience ou le pouvoir. Cette fonction de centre d'attention comporte des rôles « subliminaux » : détenteur exemplaire de la responsabilité et représentant au quotidien de l'entreprise, le comportement du chef révèle la confiance, l'inquiétude ou la détermination. Hiérarque, il a le pouvoir de sécuriser ou d'insécuriser. Responsable au final, son avis est le plus autorisé et on cherche à le connaître, pour en tenir compte et se positionner : le chef a dit...

Qu'il pilote, dirige, commande ou gouverne, en s'appuyant sur l'autorité ou en usant de moyens d'influence, le chef est un centre nerveux pour la conduite de l'action, un point de repère pour les équipiers et un relais de l'entreprise. À l'égard des équipiers, c'est celui qui dispense les signes de reconnaissance, le pédagogue qui favorise le développement, le conseiller expérimenté qui donne confiance et qui assure.



*Jack Welch, qui a présidé aux destinées de GE jusqu'en 2000 écrit : « Tout bien réfléchi, mon vrai métier, c'est d'enseigner. » (5)*

Bien évidemment, la description des différents rôles de support ne doit en rien faire oublier les autres fonctions de gestion ou de décision. Il s'agit, ici, uniquement de positionner la posture que doit prendre un patron qui veut développer la puissance de son équipe.

Des collaborateurs responsables ont besoin d'un chef, et ceci paradoxalement, d'autant plus qu'ils ont plus le sens de la responsabilité. À l'instar des musiciens d'un orchestre, les collaborateurs les plus expérimentés comprennent l'intérêt pour l'unité d'avoir un chef. Sur le seul versant du management de l'individu, le chef est utile à ses collaborateurs pour quatre sortes de besoins. Il leur permet de :

- recevoir du support,
- développer leur potentiel,
- partager la vision,
- se sentir représenté.

### 4.1. Offrir du support

Si le leader prend une position de tacticien c'est pour permettre aux collaborateurs de s'engager plus, d'exercer mieux leur co-responsabilité et de se développer. Pour y parvenir ils ont besoin de quelqu'un de plus expérimenté. Cette position de support (au sens anglo-saxon du terme), d'accompagnateur, répond au besoin d'avoir un chef aussi bien dans un mode de management classique que dans un mode dynamique. Ce support prend plusieurs formes, de la gratification au soutien en passant par le conseil et l'incitation.

Chacun constate, à l'issue d'une action longue ou difficile, qu'il éprouve le besoin de recevoir une forme de quitus ou de feed-

back. Être acquitté, c'est être félicité sur la qualité de son travail, sur sa conformité, c'est être déchargé de la responsabilité par un représentant légitime de l'entreprise. Cette gratification répond à des besoins de sécurité, de reconnaissance ou de fierté. La recevoir de son patron, c'est la recevoir de l'entreprise. Son absence est une des causes principales de démotivation. En revanche personne n'y échappe, pas même le PDG qui l'attend de son conseil d'administration ou l'élu de son électorat.

#### 4.2. Favoriser le développement du potentiel

Les analystes transactionnels posent l'équation : Permission + Protection = Puissance. Cette formule illustre une des manières pour un leader de faciliter le développement de ses collaborateurs. Il doit permettre les prises d'initiatives et même les protéger les premières fois de sorte que celles-ci, si elles se révèlent maladroites au début, s'inscrivent bien dans un comportement durable. C'est un de ses rôles importants, au même titre que la délégation. Même s'il lui est parfois difficile de voir des plus jeunes s'emparer du savoir et mieux le maîtriser, le plaisir qu'il en retire en tant que manager résulte de leur mobilisation pour l'objectif et de leur estime en retour.

#### 4.3. Partager la vision

Entre le collaborateur et l'entreprise, le chef constitue un relais de la vision. Nous l'avons vu précédemment. Le collaborateur a besoin de saisir la cohérence entre les grands choix de l'entreprise et son action personnelle. Vue de la base, cette cohérence des orientations n'est pas toujours évidente et le chef est bien placé pour assurer la transmission : son appartenance à l'équipe hiérarchique supérieure le dispose à connaître les différentes informations sur le marché et l'entreprise et c'est parfois même à lui de démontrer la cohérence vue depuis le rôle de l'équipier. Et ceci, y compris si cette logique est soumise momentanément à des aléas de conjoncture qui la rendent moins claire, comme par exemple de devoir réduire les effectifs pour préparer un développement ultérieur.

#### 4.4. Un chef pour incarner l'équipe

Le chef incarne l'équipe. Aux yeux de chaque collaborateur, et à ceux de l'entreprise. Sans chef, les acteurs seraient des électrons

libres, privés d'un relais entre eux et l'entreprise. Il les représente sur les deux versants : celui de l'équipe elle-même et celui de l'entreprise. Cette personnification de l'équipe présente un avantage cohésif : elle procure à l'équipe, au travers de sa personne, une image d'elle-même. Elle est unie et définie par ce personnage qui constitue une forme d'attracteur commun à tous.

De cette incarnation de l'équipe se déduisent deux rôles : l'un d'intermédiaire entre les personnes ; l'autre de représentation de l'intérêt général. Catalyseur de l'unité, le chef est habilité à arbitrer entre l'intérêt collectif et l'intérêt personnel ; il est le médiateur légitime des conflits de rôles ou de personnes.

### **5. Trois traits de caractère essentiels**

Dans le management d'une équipe, le chef est la clé de voûte de l'engagement des collaborateurs. Il a son style, ses qualités et ses limites. Cependant trois traits de personnalité ne peuvent faire défaut, faute de quoi ce serait le potentiel de l'équipe lui-même qui se trouverait réduit. Ces trois traits caractéristiques sont les suivants :

- la volonté politique,
- la capacité à mobiliser,
- le sens de la maîtrise.

Sans la première, le risque est de ne pas atteindre l'objectif ; sans la seconde, les équipiers se dispersent ou se sous-investissent et sans la maîtrise, l'équipe dérive et sa performance plafonne.

#### **5.1. La volonté politique**

La performance d'une équipe tient beaucoup à la volonté de son patron, à la ténacité qu'il entretient dans la poursuite d'un objectif. Sans cette volonté continue, il n'y a aucune chance que l'équipe parvienne à ses fins : celles-ci resteront des vœux que les premiers obstacles balayeront. Seule cette volonté peut s'opposer aux différentes résistances que la vie ne manque pas de mettre sur le chemin de toute entreprise. Sans cette qualité, il n'y a ni chef ni équipe.

Lors d'une intervention, nous avons reçu de la direction générale la mission de muscler une équipe, afin de parer à des carences qualitatives de son chef, chef dont le directeur général ne souhaitait

cependant pas se séparer. Cela n'a produit d'autre effet que de mettre la carence en évidence et le chef en difficulté. Nous avons mis en place un noyau de management composé du chef et de deux équipiers très motivés. L'hypothèse était que les deux collaborateurs pallieraient éventuellement le manque de volonté politique du responsable. L'objectif fut atteint, mais seulement tant que le chef maintiendrait les réunions de travail du noyau, comme cela avait été décidé. Quand, sous prétexte de charge de travail, il les a décalées puis oubliées, tout s'est alors écroulé. Le noyau avait certes la volonté politique mais le chef avait seul la légitimité hiérarchique permettant de convoquer les réunions ! Pour que perdure le progrès momentanément obtenu, il aurait fallu que chaque membre ait la légitimité de convoquer seul les deux autres ou bien que le chef délègue la volonté politique à ses deux collaborateurs, ce qui est impossible : on ne délègue que ce que l'on a. Pour ne pas se retrouver davantage en difficulté personnelle, il prit le parti de « laisser aller ». Le chef peut être moins expert que ses collaborateurs, moins organisé, mais il ne peut pas avoir moins de volonté d'arriver, faute de quoi c'est toute l'équipe qui se trouve désorientée.

## 5.2. L'aptitude à mobiliser

La deuxième qualité essentielle du manager est son aptitude à mobiliser. Sans elle, l'équipe ne bouge pas et reste au niveau plancher révélé par l'expérience de Ringelman (cf. chapitre sur les phénomènes d'équipe), niveau inférieur à la somme des productions individuelles. Un des dangers qui guette une équipe est de coûter plus qu'elle ne rapporte, dans la mesure où les individus en situation collective ont une tendance naturelle à se laisser porter par le groupe et à limiter leur contribution. Pour éviter cela, le chef doit maintenir la qualité de mobilisation en articulant les nécessités de l'objectif et le meilleur avantage pour l'équipier. Il dispose là de trois moyens :

- son influence personnelle,
- la mise sous pression,
- les pratiques managériales dynamiques.

La première, l'influence produite par le manager, provoque chez le collaborateur une aspiration, une envie de servir. Elle stimule en lui un mouvement de modélisation. C'est le cas du manager qui s'appuie sur ses qualités personnelles : expertise, expérience, charisme. La mobilisation des collaborateurs se fait autour de lui.

La mise sous pression est d'un recours fréquent. La direction par objectif, l'utilisation du stress, le suivi rapproché, en sont les moyens les plus couramment utilisés. Elle est efficace mais usante à la longue, si elle est d'un recours trop systématique.

L'autre façon de mobiliser, on l'aura compris, consiste à agir sur les ressorts internes qui traversent l'équipe et qui sont abordés ici. Pour ce faire, le pilote dispose de la panoplie qui résulte de la dynamique de l'équipe : motivations individuelles, attractivité du métier, cohésion humaine, hygiène d'équipe, appropriation du système d'action, focalisation sur la visée.

### 5.3. Le sens de la maîtrise

Troisième qualité indispensable : le sens de la maîtrise. C'est d'elle dont dépend finalement le niveau de performance. De deux équipes qui auraient le même objectif, et qui toutes deux disposeraient de motivation, de capacité d'innovation, d'expertise et de cohésion, l'emportera celle qui possède la meilleure maîtrise des actions. On ne peut en rester à croire, comme on l'entend souvent, qu'il suffit d'une excellente énergie pour gagner. Ce n'est exact que pour les vrais professionnels. Certes l'effet du moral crée la spirale de succès mais ce dernier ne perdure que grâce à la qualité de maîtrise. Maîtrise de la compétence, des coûts, du temps, des méthodes, de la qualité.

Ce sens de la maîtrise pousse continuellement à renforcer l'unité d'action et à mesurer. Mesurer procure les points de repères permettant de s'évaluer et de se corriger ; car ce qui ne peut être mesuré ne peut être amélioré. C'est ce qui pousse à mettre en place les moyens d'auto-évaluation qu'on retrouve dans le système d'action.

La maîtrise, évoquée ici, est la conséquence d'une rigueur qui cherche à coller à la réalité. Ce n'est surtout pas une rigidité procédurière mais bien une recherche d'amélioration continue face à la dégradation naturelle des choses. La capacité à fonctionner subtilement, acquise peu à peu par une équipe, est le résultat de ce sens de la maîtrise dont fait preuve son chef.

## 6. Les différents pouvoirs dans l'équipe

Le pouvoir est la possibilité d'exercer une influence sur autrui<sup>1</sup>. Cette influence se définit comme un rapport entre deux personnes dans lequel l'une fait modifier l'attitude ou le comportement de l'autre par persuasion, contrainte ou échange. Dans le processus de pouvoir, il y a d'un côté la personne influencée, de l'autre la personne qui influence à partir de la détention d'une source : savoir, force, capacité à sanctionner, argent ou besoin qu'éprouve la personne influencée. Vue de la personne influencée, l'acceptation d'une influence est fonction soit des besoins et désirs qu'il lui faut satisfaire soit de sa conviction de la justesse de la position exprimée par une personne légitime sur le sujet. On se laisse influencer pour obtenir satisfaction ou bien par reconnaissance de l'autorité liée au statut, à l'expertise ou au charisme de la personne influente.

Le mécanisme du pouvoir consiste donc en la faculté, pour un individu, d'agir sur une source pour influencer l'action d'autrui. Celui qui détient la source peut donner ou retenir, réduire ou augmenter. C'est son pouvoir. Nous allons voir que, peu ou prou, chacun a du pouvoir et que, dans l'équipe, pouvoirs des uns et pouvoirs des autres interfèrent, s'allient, s'opposent ou s'annulent.

Dans l'équipe, chef et équipier possèdent chacun une forme de pouvoir : le chef détient un pouvoir hiérarchique et l'équipier un pouvoir de coopération ou d'entrave. En fait, ce ne sont pas les seuls pouvoirs qui interagissent. Le groupe lui-même, en tant qu'entité, exerce aussi une influence sur ses membres. Pareillement le contexte externe influence l'équipe.

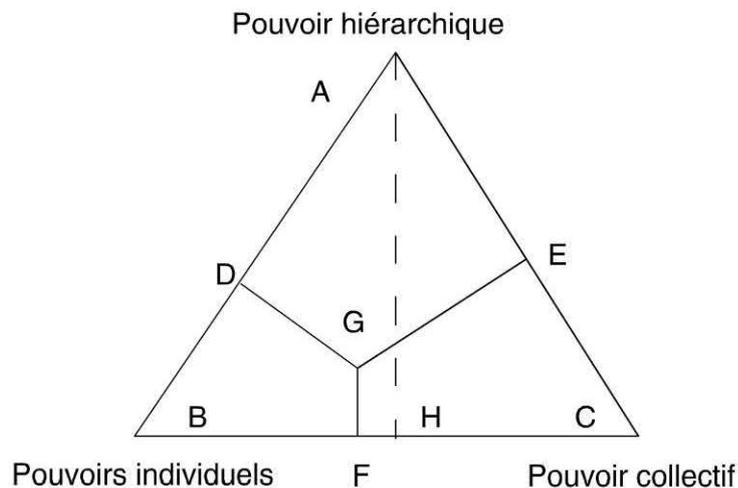
Envisager l'équipe sous l'angle des rapports de pouvoirs engage le management à jouer de ces pouvoirs. Le management repose alors sur l'équilibre, maintenu entre différents pouvoirs, au travers d'actes de management.

L'influence exercée par chacun agit sur chacun des autres : le chef a un pouvoir sur l'équipier et ce dernier en a un sur le chef. Le groupe influence l'équipier et est influencé par lui, etc. Tout ceci à partir de sources de pouvoir des plus diverses : l'expert a son savoir, le collaborateur a des informations et de l'énergie, le

1. Pour aller plus avant dans la compréhension des processus de pouvoir, le lecteur peut se reporter à l'ouvrage de G.N. Fischer, *La dynamique du social* (6).

manager a le pouvoir institutionnel, l'ancien a l'expérience, etc. À partir de sa fonction, de son statut ou de sa place, chacun se constitue et maintient une source de pouvoir qu'il peut utiliser. Un manager, lorsqu'il stimule ses équipiers pour un projet, de façon à ce qu'ils se mobilisent, reçoit en retour une réponse des collaborateurs qui exercent leur pouvoir propre, en libérant plus ou moins d'énergie pour le projet ! Le collaborateur puise dans ses réserves la quantité d'énergie qu'il décide de mettre au service de son entreprise, selon la façon dont il est managé. On estime de dix à trente pour cent la quantité d'énergie mise en réserve par un équipier et qu'il peut mobiliser ou non. Dans cette perspective, la passivité d'un collaborateur peut être envisagée comme un pouvoir de rétention !

D. Anzieu et J.-Y. Martin citent (7) un modèle théorique de Norman Maier selon lequel tout acte de management pourrait être situé à l'intérieur d'un triangle équilatéral dont chaque angle représente un type de pouvoir. Nous nous inspirons de cette représentation pour positionner les trois types de pouvoir sur lesquels portent notre réflexion actuelle : le pouvoir hiérarchique du chef, le pouvoir démocratique du groupe et le pouvoir individuel de chacun des membres.



### Les acteurs et les pouvoirs internes à l'équipe

Ce schéma montre comment un acte (représenté ici par le point G), lorsqu'il s'éloigne d'un pôle de pouvoir (A, B, C), se rapproche de l'un ou l'autre des deux pôles ou des deux ensemble. Ici, l'acte managérial représenté par GF indique la « quantité » de pouvoir hiérarchique, GE, la quantité de pouvoirs individuels et GD celle

de pouvoir collectif. L'acte G résulte ici d'une quantité assez faible de pouvoir hiérarchique, d'un peu plus d'exercice du pouvoir collectif et de plus de pouvoir individuel.

Un management qui se situerait essentiellement dans le registre hiérarchique (point G très proche du pôle A) laisserait s'affaiblir la cohésion (résultante du pôle C) et la mobilisation individuelle (résultante du pôle B), par non utilisation des deux autres pôles. Le manager obtiendrait des résultats du fait de l'autorité formelle et de la contrainte, mais ne pourrait plus compter sur le tissu cohésif ou l'engagement profond de chacun.

Ainsi il y a un continuel rapport de forces de pouvoir. Chaque pôle ayant le pouvoir de coopérer ou non, peut choisir une réponse plus ou moins positive selon sa satisfaction. Un groupe, peu satisfait de l'attitude d'un des équipiers aura tendance soit à coopérer moins voire même à entraver plus ou à faire alliance avec le pouvoir du chef, face au pouvoir de l'équipier. On pourrait schématiser ces rapports en établissant à partir du dialogue intérieur suivant : j'accepte votre influence (votre pouvoir) en fonction de la satisfaction qu'elle me procure compte tenu de mes souhaits. Si vous me forcez (hiérarchiquement) sans tenir compte de mes besoins, j'exerce mon pouvoir de façon négative (rétention, entrave, passivité, rébellion). Ce discours peut être tenu aussi bien par le collaborateur, que par le manager, le groupe ou l'environnement, chacun à partir des sources de pouvoir qui sont les siennes.

La dynamique d'équipe repose sur la gestion des interactions entre différents pouvoirs, qu'il convient de définir. Nous nous proposons d'élargir le concept de N. Maier en y intégrant le pouvoir du contexte.

Ceci conduit finalement à l'énoncé de quatre catégories de pouvoir :

- le pouvoir institutionnel, hiérarchique ou expert (fonctionnel), transmis par l'organisation à ses collaborateurs,
- le pouvoir personnel, c'est-à-dire celui que chacun possède plus ou moins et peut développer (expertise, expérience, autorité, énergie),
- le pouvoir collectif, celui d'un groupe ou d'une entité. Plus difficile à appréhender, il est présent dans tous les types de groupes humains et peut être parfois très puissant (mouvements sociaux, rythme d'équipe, habitudes communes),

- le pouvoir contextuel, autrement dit celui qu'exerce l'environnement (le marché, les concurrents, le reste de l'entreprise) sur l'équipe.

### 6.1. Le pouvoir institutionnel

Toute institution exerce des pouvoirs, professionnels, réglementaires, économiques ou sociaux. Ces pouvoirs, elle les délègue à leur encadrement, leur conférant l'exercice hiérarchique et la représentation. Le pouvoir hiérarchique, du fait de sa puissance, a tendance à dominer par la contrainte. Les moyens qui lui sont conférés en entreprise sont tels qu'il a longtemps réduit le management au commandement, imposant un rapport de forces et pouvant conduire à la soumission d'autrui. À l'heure actuelle encore, c'est lui qui maintient le management dans un état embryonnaire, gênant la mise en œuvre de méthodes plus subtiles. Pourquoi s'intéresser aux forces dynamiques d'un groupe alors qu'on obtient déjà beaucoup par une contrainte plus ou moins explicite ? Pourquoi lâcher un moyen qui procure tant de sentiment de puissance à son auteur ? L'exercice du pouvoir hiérarchique pur lui en donne immédiatement davantage que n'en offriraient les subtilités de la recherche de dynamique. Ce mode de pouvoir met le hiérarque au centre du groupe, lui fait profiter de toutes les informations et lui permet de fonctionner sur son rythme propre et selon son bon vouloir. Il tire profit d'une importante quantité d'énergie due au nombre de ses collaborateurs : « J'ai trente-sept personnes et je produis vingt-quatre millions par an », nous disait un cadre qui identifiait totalement son service à sa personne. En plus de son rôle institutionnel de manager, il cumule celui d'expert, éventuellement celui de leader, et peut donc agir sur trois sources. Cependant cela a un coût, rarement évalué : celui du déficit entraîné par une mobilisation tout à fait relative des collaborateurs. Écrasant pour les autres, le modèle hiérarchique limite l'expression du potentiel des collaborateurs, leur investissement d'énergie et leur développement.

Il ne s'agit pas de faire un réquisitoire contre le pouvoir institutionnel, qui conserve toute son utilité, mais contre la façon dont il est exercé à partir de la seule source hiérarchique. Il peut l'être tout aussi bien, sinon mieux, à partir d'une conception dynamique du management qui conçoit le chef comme élément de maillage de l'entreprise, support d'acteurs responsables, système nerveux de l'équipe, dispensateur de la vision et dynamique des flux.

### **Le pouvoir dans les équipes autonomes**

Au début des années quatre-vingt-dix s'est levée dans l'industrie une vague de mise en place d'équipes autonomes de production. Elles visaient à responsabiliser les opérateurs et à limiter le nombre d'agents de maîtrise. Le périmètre de responsabilité d'une telle équipe s'étend à la production, la productivité, la qualité, la gestion des ressources et la sécurité.

Cette configuration semblait pouvoir remettre en question l'idée qu'à une équipe, il fallait un chef. En fait le gouvernement de l'équipe y est organisé par des rôles tournants. Les responsabilités, clairement définies, sont partagées entre les co-équipiers qui s'y forment pour pouvoir les exercer : animation de réunions, contrôles, planification, etc. Certaines équipes, parfaitement autonomes, s'éalisaient un chef (!) ou acceptaient le leadership de l'un d'entre eux.

Outre la responsabilisation qu'il favorise, ce mode de gestion est intéressant car il développe une dynamique d'équipe forte et stimulante. Il trouve cependant quelques limites au niveau de l'entreprise lorsque cette organisation a par trop contribué à défaire la trame managériale que constituent les agents de maîtrise et les chefs d'unité. À la suite de différentes expériences d'équipes autonomes, cette trame traditionnelle de la représentation de l'entreprise, exercée par des anciens expérimentés, a révélé des avantages que l'on avaient oublié. D'une part, l'échelon constitué par la maîtrise représente pour un certain nombre d'opérateurs une perspective de carrière qui disparaissait. D'autre part, le tissu de maintien de la pérennité (mémoire, savoir-faire, responsabilité quant à l'entreprise) était en partie dissous. Cela était manifeste lors de grèves ou lorsque des équipes, à la suite des départs de certains d'entre eux, ne savaient retrouver un état nouveau et un moral neuf, sans personne sur qui compter pour cette renaissance nécessaire.

## 6.2. Le pouvoir personnel

Le pouvoir personnel est celui de l'individu. À partir des sources qu'il contrôle (énergie, coopération, bonne volonté, information, expertise, influence) le collaborateur exerce son pouvoir et cherche à le faire croître. En se montrant plus ou moins actif, plus ou moins ouvert, disponible, responsable. L'énergie personnelle investie ou retenue constitue une source de pouvoir individuel qui peut s'exercer selon un axe qui va de l'exercice d'un leadership jusqu'à celui de la nuisance. Devenir un expert indispensable, jouer de la faculté d'accepter ou de refuser, réaliser les missions avec plus ou moins de bonne volonté, sont autant de moyens dont chacun dispose en propre.

Dans une équipe il y a place pour l'influence de chacun<sup>1</sup>. Le leadership, tel qu'on l'envisage ici, s'appuie sur des talents individuels et dépasse le seul exercice du leadership par le chef. Dans les grandes équipes il y a un seul chef et plusieurs leaders.

---

1. Faucheux et Moscovici, tous deux sociologues, ont montré à quelles conditions un individu peut exercer une influence sur une majorité. Ils ont réalisé ce travail dans le cadre d'une recherche sur les conditions requises pour qu'une minorité agisse sur l'avis d'une majorité. Dans la mesure où cette position est celle de tout individu qui veut exercer une influence sur le groupe dont il fait partie, nous pensons utile la transposition de leurs conseils. Pour S. Moscovici, le principal facteur d'influence d'un individu sur un groupe réside dans son style de comportement (8). Quatre styles de comportement sont facteurs d'impact d'un individu sur son groupe d'appartenance et applicables dans le cadre de la vie d'équipe et d'entreprise :

1. Se montrer impliqué : un style de comportement qui témoigne du fort engagement de l'individu et de l'estime dans laquelle il tient le but poursuivi au point d'accepter des sacrifices personnels.
2. Être autonome : une indépendance de jugement et d'attitude, un degré élevé d'objectivité et éventuellement une attitude volontaire.
3. Maintenir une volonté : s'en tenir à un point de vue donné, reflet de l'engagement dans un choix cohérent.
4. Savoir écouter : accepter l'expression simultanée d'un autre point de vue et avoir le souci de réciprocité dans la relation. Ainsi un minoritaire modifie non seulement les opinions de ceux qui étaient bien disposés à son égard, mais aussi les opinions de ceux qui lui étaient initialement opposés.



Selon le psychologue du sport, Ribeiro Da Silva, (9) une équipe de football a besoin de plusieurs types de leaders :

- le leader socio-émotionnel qui apporte la tranquillité, l'assurance, le calme
- le leader moral qui maintient l'enthousiasme
- le leader actif qui stimule quand l'équipe traverse des périodes difficiles
- le leader tactique
- le leader pédagogique
- le capitaine, leader représentatif, qui s'impose par sa personnalité plus que par son jeu
- le leader technique dont la valeur est universellement reconnu et qui peut faire basculer un match. (10)

La capacité à prendre un leadership sur certains aspects de la vie de l'équipe favorise le pouvoir personnel, par l'exercice d'une influence mobilisatrice sur ses pairs. Dans les équipes de sport collectif, on parle de « meneur de jeu » pour désigner celui qui stimule les autres sur le terrain, rôle distinct de celui de capitaine qui représente l'équipe, de celui d'entraîneur qui reste sur la touche pour envisager les nécessités tactiques et la progression future. En règle générale, un leader est celui qui mobilise l'énergie des membres de l'équipe à un instant donné.

Faciliter l'interaction des pouvoirs personnels favorise le rôle moteur des équipiers. Les différentes influences résultant des différents individus optimisent la mobilisation, la créativité et l'engagement. Cette répartition de la responsabilité, que l'on trouve dans certains comités de direction, facilitée par la maturité des acteurs, n'est malheureusement pas érigée en méthode managériale et se propage assez peu au niveau de l'encadrement intermédiaire. Au contraire, on assiste souvent à des formes de confiscation de l'initiative, avec comme conséquence de laisser en sommeil quantité de bonnes idées.

En définitive, il est important de comprendre comme l'ont démontré M. Crozier et E. Friedberg (11), qu'à défaut de l'utiliser, qu'on le contraigne ou qu'on l'encadre, aucun manager ne peut enlever à un équipier son pouvoir ou l'exercer à sa place.

### 6.3. Le pouvoir du groupe

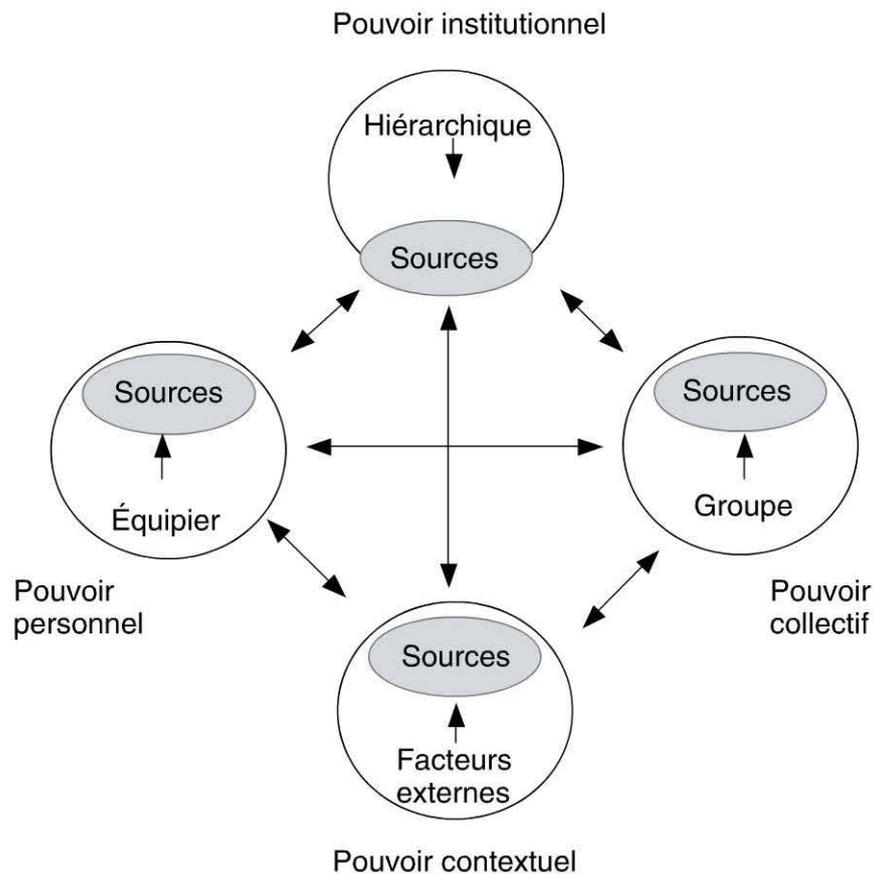
Le pouvoir d'une équipe, expression d'une puissance collective, produit une influence importante. Résultante de volontés qui s'allient, c'est une force aussi irréductible que le pouvoir de l'individu. Culture intériorisée, identité commune, résultat de normes, de modes de pensée, cette force institue une véritable grammaire des comportements au sein de l'équipe. C'est d'elle que résulte la pression de conformité qui pousse chacun à s'adapter. Ce pouvoir collectif agit directement sur les décisions et la manière dont elles sont prises.



Le sociologue Renaud Sainsaulieu (12), à propos du pouvoir collectif, et citant les travaux de M. Crozier auprès d'une organisation industrielle « très bureaucratique et mono-politique », écrit : « L'ensemble des rapports d'autorité en atelier entre les ouvriers et les chefs d'atelier est l'inverse de ce que laisserait prévoir la structure pyramidale de la hiérarchie. Ce sont en fait les ouvriers d'entretien qui imposent leur loi, à la fois aux chefs et aux ouvriers de production. »

Deux exemples, pris dans des civilisations différentes, illustrent l'attention portée à l'influence sociale exercée par les groupes eux-mêmes. Le premier, tiré du livre de R.T. Pascale (13), montre comment ce pouvoir de groupe agit sur le chef lui-même : « La qualité primordiale d'un leader japonais est d'être accepté par le groupe, une partie seulement de cette adhésion reposant sur ses mérites professionnels. » Le deuxième exemple, cité par D. Anzieu (13) – qui ne propose pas là un modèle de management – met en évidence la notion de pouvoir collectif : « En 1944, Claude Lévi-Strauss décrit, à propos des Nambikwara, des sociétés dont les chefs étaient sans pouvoir. (...) Un ordre, voilà bien ce que le chef ne saurait donner, voilà bien le genre de plénitude refusée à sa parole. Au-delà du refus d'obéissance que ne manquerait pas de provoquer une telle tentative d'un chef oublieux de son devoir, ne tarderait pas à se poser le refus de reconnaissance. Le chef assez fou pour songer non point tant à l'abus d'un pouvoir qu'il ne possède pas, qu'à l'usage même du pouvoir, le chef qui veut faire le chef, on l'abandonne : la société primitive est le lieu du refus du pouvoir séparé, parce qu'elle-même, et non le chef, est le lieu réel du pouvoir. C'est le corps social lui-même qui détient le pouvoir et l'exerce comme unité indivisée... Il s'ensuit que ce pouvoir s'exerce sur tout ce qui est susceptible d'aliéner la société, d'y introduire l'inégalité : il s'exerce entre autres sur l'institution d'où pourrait surgir la captation du pouvoir, la chefferie. » (...) « Quand

il s'agissait d'entreprendre une expédition guerrière, on choisissait le plus apte à la guerre, une expédition de chasse, on prenait le plus habile à la chasse. » Le pouvoir : « c'est le corps social qui le détient et l'exerce comme unité indivisée ».



### Les interactions des quatre pouvoirs au sein de l'équipe

Chacune des quatre catégories de pouvoir a son type d'acteur (équipier, hiérarque, groupe et contexte).

Chaque acteur contrôle des sources de pouvoir pour influencer les autres acteurs qu'il cible.

Citons enfin un autre auteur, L. Maillet, dans « Psychologie et Organisations » (14) : « La plupart des travailleurs croient que le pouvoir est aux mains de la haute direction et qu'il se situe dans le bureau du PDG de la compagnie, du recteur de l'université ou du premier ministre. (...) Or, l'impression des personnes qui sont censées détenir le pouvoir révèle un tout autre son de cloche. Bien souvent, celles-ci affirment n'avoir que peu d'influence et attribuent à d'autres ce pouvoir qu'on dit leur. La direction l'attribue au syndicat. Les syndiqués au gouvernement. Le gouvernement aux bureaucrates et aux technocrates... »

De nombreux dirigeants, sans rien abdiquer de leur pouvoir hiérarchique, prêtent une grande attention à l'avis élaboré collectivement par le groupe qu'ils dirigent. De même, des groupes sociaux très soudés (comme les organisations professionnelles) fonctionnent à partir d'un consensus qui constitue l'aspect manifeste du pouvoir collectif. En citant ces exemples, il ne s'agit pas d'inviter les dirigeants ou les managers à fonctionner sur un mode consensuel plutôt que sur un autre, mais de les inviter à prendre vraiment en considération cet élément de pouvoir, de façon à lui donner la place qui lui revient et à le gérer.

### 6.4. Le pouvoir du contexte

Quatrième des pouvoirs en interaction, le pouvoir du contexte. Bien qu'externe, il n'en est pas moins important. Le contexte de l'équipe, c'est l'organisation à laquelle elle appartient et le terrain de son activité (marché, situation, supports, interfaces). Cette autre forme de pouvoir, influente, s'exerce sur l'équipe et constitue pour elle un pôle externe avec lequel elle doit compter. Par exemple, le manager d'une équipe est tenu par le système de rémunération de l'entreprise. C'est une des formes que prend le pouvoir contextuel. Il en est bien d'autres, comme la fixation de la mission ou la nomination des hommes qui composent l'équipe. Le marché, a lui aussi ses règles et détermine le fonctionnement de l'équipe. Il a des normes, des fourchettes de prix, des délais. Les ignorer conduirait à se mettre en position d'échec.

La conscience qu'a le manager de ces quatre pouvoirs et des forces qu'ils représentent agit sur son mode managérial. Soit il les ignore : il limite alors l'élan vital de son équipe ; soit il s'appuie dessus pour construire une équipe performante. Cependant, nombreux sont ceux qui se méfient des pouvoirs internes à leur équipe, craignant qu'ils ne s'exercent pas dans le sens souhaité. La faible mobilisation qui en résulte a comme conséquence de laisser en friche un important potentiel. Une bonne dose de confiance en soi, alliée à la compréhension des effets positifs des pouvoirs internes à l'équipe, suffit pourtant à laisser se développer cette force pour en tirer profit.

## **L'essentiel à retenir**

### **Le besoin d'avoir un chef**

Un véritable équipier ressent le besoin d'avoir un chef. Et ceci, non du fait d'un quelconque manque personnel ou d'une incapacité à être autonome mais pour se sentir au sein d'une unité d'action cohérente. Il éprouve le besoin personnel d'être en relation à un chef pour satisfaire quatre sortes d'attente :

- recevoir du support,
- développer son potentiel,
- partager la vision,
- se sentir représenté.

### **L'équilibre entre autorité et initiative**

Le management qui se fonde sur la dynamique d'équipe vise à stimuler les pouvoirs, les réseaux et les interactions internes à l'équipe. Pour y parvenir, le responsable suscite l'initiative, la responsabilité et la coopération. Plus chef de projet que hiérarque, il maintient l'équilibre entre autorité et initiative permettant que se développe une efficacité collective permettant d'atteindre des niveaux supérieurs de mise en oeuvre des compétences.

### **La nouvelle position de management**

Pour que le collaborateur devienne un véritable acteur de l'équipe, le fonctionnement de la hiérarchie doit passer d'une position de contrôle de l'exécution à une position de support aux besoins opérationnels et personnels du collaborateur, lui permettant de remplir sa mission, de développer sa capacité d'influence, de participer à la vision commune et d'incarner lui aussi l'équipe.

Ce chef, dont le rôle change, ne perd rien de son statut. Au contraire, l'augmentation du degré de compétence et d'exigence de ses collaborateurs le pousse à exercer un rôle plus subtil et plus gratifiant d'animateur d'une équipe centrée sur un objectif.

### **Les quatre catégories de pouvoir**

Le responsable d'équipe doit considérer que son rôle est d'articuler quatre catégories de pouvoir :

- le pouvoir hiérarchique (de nature institutionnelle),
- le pouvoir individuel (influence, expertise, autorité personnelle),

- le pouvoir collectif du groupe des équipiers,
- le pouvoir du contexte (entreprise, marché).

Soit ces pouvoirs ont la possibilité de s'exprimer positivement dans le sens de l'entreprise et de l'équipe, soit ils se retournent en contre-pouvoir et génèrent de l'entrave, de la rétention, de la passivité ou de la rébellion.

### **Les trois traits de caractère essentiel d'un chef**

Il n'est de chef d'équipe sans trois traits de caractère incontournables :

- la volonté politique qui maintient au-delà des aléas les orientations prises par l'équipe,
- l'aptitude à mobiliser, grâce à laquelle la totalité de la motivation demeure utilisée,
- le sens de la maîtrise pour assurer la concertation d'action, la gestion (ressources, moyens, temps, climat), la qualité et l'atteinte des objectifs.

Chapitre 8

---

# **LA MOBILISATION**



**L**a mobilisation est une des quatre grandes fonctions de l'équipe. Elle constitue un puissant catalyseur des trois autres en agissant sur le rapprochement des équipiers et en renforçant la concentration sur l'objectif.

Être bien mobilisé ressemble déjà à un défi tant il est naturellement facile pour une équipe d'avoir un rendement moindre que celui de la somme de ses parties. Pour obtenir une bonne mobilisation, le manager doit non seulement maîtriser différents ressorts mais aussi se trouver dans un climat d'entreprise favorable. Une entreprise qui n'encourage pas la mobilisation continue de ses ressources n'a aucune chance, si ce n'est très épisodiquement, d'avoir en son sein des équipes de bon niveau. Fragiles par définition (comme tous les champions), les équipes de qualité seraient exposées, dans un environnement défavorable, à une disparition rapide.

La mobilisation doit être appréhendée de façon professionnelle et non laissée aux aléas de la vie de l'organisation. Pour cela il convient déjà de la distinguer de la motivation, laquelle relève de l'individu et seulement de lui. La motivation est une force interne qui recherche la satisfaction de différents besoins et désirs. Si l'engagement professionnel contribue en lui-même à cette satisfaction, en revanche il ne suffit pas à mobiliser. Sur la motivation, l'entreprise n'a que peu d'emprise alors qu'elle peut agir notablement sur la mobilisation.

Évoquer la mobilisation, c'est considérer le mouvement, la mise en mouvement, le rythme, la réactivité. Tout le contraire de la démobilisation, de l'inertie et de la passivité. Une personne motivée peut être assez peu mobilisée ou avoir un rendement faible. C'est le cas pour un projet auquel on ne croit pas, par exemple.

Si la motivation relève essentiellement de facteurs intrinsèques, la mobilisation, elle, trouve sa source du côté de facteurs extrinsèques. Les facteurs intrinsèques proviennent de l'individu lui-même et l'entreprise n'a le choix que de les satisfaire ou pas. La motivation est une condition nécessaire mais pas suffisante. En revanche, la plupart des facteurs de mobilisation sont extrinsèques à l'équipier et l'entreprise dispose là de beaucoup plus de pouvoir. Les vecteurs de mobilisation résultent d'éléments attracteurs (image de l'entreprise, image de l'équipe, estime pour le

chef, intérêt de l'enjeu), de l'espace laissé à l'exercice de l'influence de chacun (pouvoirs, relations interpersonnelles, style managérial, etc.), de la qualité de la focalisation et du moral, du climat et du rythme, facteurs relevant tous du management.

Si la mobilisation facilite les trois autres fonctions de l'équipe (cohésion, leadership, focalisation), elle se maintient en grande partie du fait de leur qualité. Ce sont leur précision, leur consistance, leur réalité qui entraînent et maintiennent le désir d'engagement.

L'équipier demeure dans un état de mobilisation durable tant qu'il se sent suffisamment différencié : c'est ce que nous allons voir avant d'exposer les aspects pulsionnels de la motivation, trop souvent méconnus par le management traditionnel. Enfin nous précisons comment, dans les meilleures équipes, la mobilisation s'élève à un niveau dit de « surmotivation ».

## 1. L'appartenance et la différenciation

### 1.1. Le désir d'appartenance

L'appartenance sociale, aspiration essentielle de l'homme, lui procure des effets de reconnaissance et constitue un élément de son identité : « Je suis ingénieur de telle école, membre de l'équipe de direction de telle entreprise et président du club de tennis, j'ai deux enfants, etc. ». L'appartenance signe le lien avec d'autres et une place par rapport à eux. L'intégration dans une équipe participe de ce désir.

Plus l'équipier se sent intégré, plus l'équipe contribue à son identité. De nombreux auteurs, qui ont étudié les équipes d'entreprise, soulignent la nécessité de constituer autour d'elles une forme d'enveloppe qui matérialise leur existence et distinguent le « hors-équipe » et « l'intra-équipe », afin d'opérer une différence entre ceux qui en sont et ceux qui n'en sont pas. Pour qu'il y ait effet d'équipe, il faut qu'il y ait une assurance d'intégration à l'équipe : l'appartenance doit se manifester concrètement. De fait, les équipes soudées développent d'elles-mêmes des signes qui marquent leur communauté et leur unité : rites, ressemblance vestimentaire, code de langage, similitudes de comportements, etc.



Dans certaines usines du groupe Philips les équipes semi-autonomes de production disposent chacune d'un espace de réunion en bout de ligne, aménagé par elles-mêmes. Il symbolise l'équipe et manifeste concrètement la nécessité de se réunir pour assurer la réflexion sur la qualité, la production et la coordination du travail. À l'époque de notre visite d'une usine de la région parisienne, l'un de ces espaces était particulièrement bien agencé par de grands dessins, expressifs et vivants qui créaient une sorte de décor. En interrogeant les équipiers sur la raison de tant de décoration, on a découvert que l'un des membres, un peu à l'écart parce que sourd et muet, était l'auteur des dessins. Ceux-ci étaient devenus pour le groupe un élément de leur identité collective et pour l'équipier sourd-muet le signe incontestable de sa place parmi les autres !

L'appartenance, comme tout ce qui concerne l'équipe, se manifeste à deux niveaux : l'un affectif et relationnel (processus subjectif), et l'autre, autour de la définition de fonction (processus objectif). Un équipier joue ainsi son appartenance sur deux tableaux : d'un côté, il a une place opérationnelle spécifique, de l'autre il marque la vie et le climat de sa personnalité. Celui qui est reconnu comme quelqu'un avec qui « on se sent bien » tient auprès des autres une place distincte de son rôle professionnel. Certains jouent la qualité de leur appartenance sur le versant personnel, d'autres sur le versant professionnel. Quelques-uns compensent même leur difficulté dans l'un par leur aptitude dans l'autre. Globalement, dans la vie d'une équipe, c'est le sentiment d'appartenance qui surdétermine en grande partie le niveau d'engagement. Cependant l'appartenance a ses limites !

### 1.2. Le besoin de différenciation

Jusqu'où un individu accepte-t-il de se fondre dans un groupe sans craindre de s'y perdre ou de devenir anonyme ? La réponse est simple et paradoxale : il s'intègre à condition de rester « différencié ». Dans une équipe, on accepte les obligations consécutives à l'appartenance d'autant plus aisément que la différenciation de soi par rapport aux autres y est préservée.

Pour y parvenir, l'individu utilise tous les facteurs qui peuvent contribuer à le démarquer : le statut, la place, l'objectif individuel, le niveau de responsabilité, l'influence personnelle, l'expertise... car tous peuvent concourir à cette indispensable différenciation.

Comme dans une famille où le patronyme signe l'appartenance et le prénom la différence.

Deux facteurs poussent l'équipier à compenser sa participation au groupe par l'affirmation de son identité. D'une part, toute immersion au sein d'un groupe décentre l'individu de lui-même pour le concentrer sur les autres. Deuxième facteur : la pression du collectif tend à lisser les comportements. Pour ces deux raisons, il y a une nécessité à renforcer les points d'ancrage personnels pour faire contrepoids aux contraintes de l'interdépendance, du rythme collectif ou de la subordination. L'affirmation de son identité représente donc un moyen pour satisfaire par soi-même le besoin de différenciation. Le statut en est un second. Il en est d'autres, sociaux ou matériels, liés à la reconnaissance manifestée par l'entreprise, comme la taille et l'emplacement du bureau, le niveau de salaire, la sophistication du matériel utilisé. Ces moyens de différenciation sont nombreux au sein de l'équipe : les rôles et les talents constituent aussi des moyens naturels pour se positionner différemment des autres. Dans des équipes de production où les tâches sont semblables de l'un à l'autre, les équipiers ne trouvant pas de discrimination suffisante, la personnalité de chacun y pourvoit et devient le facteur d'individuation : l'un est joueur, l'autre est chaleureux, un troisième persévérant dans l'action, etc. Toutes caractéristiques personnelles qui permettent d'exister aux yeux des autres.

On entend souvent dire qu'il est important pour le fonctionnement en équipe que chacun connaisse bien sa mission. C'est autant pour une raison de coordination ou de contribution que parce que le rôle tenu présente à la fois l'avantage de le distinguer des autres et de l'inclure dans l'équipe. En fait, la plupart des situations de la vie sont utilisées pour satisfaire ces deux besoins. Au football, celui qui marque un but, en même temps qu'il se distingue, voit son appartenance renforcée par la reconnaissance qu'il reçoit des autres. Son action lui a donné l'occasion de se distinguer, de « sortir du lot », en même temps qu'elle a renforcé l'expression de son appartenance à l'équipe.

C'est un des grands avantages de l'équipe que de fournir cette combinaison du « je » qui différencie et du « nous » qui réunit. Elle répond ainsi à la contradiction qu'elle pose entre le désir d'appartenir et le besoin d'individualité. Pour se rendre attrayante elle concilie ces deux pôles en les satisfaisant l'un et l'autre. Ce paradoxe est profond puisque, plus curieusement encore, on mesure que l'engagement tend à augmenter proportionnellement au niveau de différenciation.

Pour utiliser ce ressort, le manager qui veut hisser son équipe à un niveau de haute performance doit savoir voir et nommer les différences, talents et avantages que chacun présente pour tous.



Voici un exemple de ce dont était capable en termes de différenciation Aimé Jacquet, entraîneur de l'équipe de France de football en 1998 (3) : « Lizarazu... le type même de l'arrière moderne, intraitable dans son rôle défensif où sa puissance et sa vitesse font la loi, mais aussi jaillissant, toujours en mouvement, prêt à aller de l'avant, à créer le surnombre... ». « Dessailly, ce grand solitaire sert le collectif sans se l'imposer. Naturellement. (...) Ses analyses du jeu sont d'une justesse et d'une pertinence rare. » « Deschamps, au départ il n'a pas d'atouts exceptionnels. Mais il est né pour le jeu, pour la compétition. Comme un aimant qui attire, qui rassemble, qui mobilise les énergies. Sa maturité dans le jeu, son génie du placement et de la récupération, son abattage... » « Barthez, il vole, il plane comme un extra-terrestre (...) sa seule présence dans la cage suffit à mettre les attaquants adverses en position d'infériorité... »

Bel exemple d'une capacité de différenciation motivante pour les membres d'une équipe. Une vraie gratification a aussi valeur de différenciation !

## **2. Motivation, désir et pulsion dans l'équipe**

On ne peut parler d'équipe sans aborder la question de la motivation. Elle y est visible plus qu'ailleurs, car l'équipe renforce la mobilisation, et fait ressortir la motivation qui l'étaie. Il faut revenir sur les conceptions de la motivation, et y ajouter quelques considérations sur certains élans qui ont une vraie valeur mobilisatrice.

La motivation résulte de l'anticipation d'une satisfaction. Elle provient du sens que l'on peut donner à un acte, de l'avantage que l'on imagine en retirer. C'est un moteur qui conduit à la résolution d'un besoin ou à celle d'un désir. À l'image de l'inspiration et de l'expiration dans la respiration, suivis chacun d'un temps de suspension, le processus motivationnel évolue selon un cycle besoin-action-satisfaction-détente.

✠ Les travaux de Maslow, en 1954 (2) ont mis en évidence cinq niveaux de motivation répondant à des besoins physiologiques, sociaux, de sécurité, de reconnaissance et de réalisation. Pour Maslow, les besoins d'un niveau doivent être satisfaits pour que la personne accède au niveau de motivation supérieure.

L'avantage de cette conception est de montrer la nécessité de répondre à des besoins minimaux (salaires, conditions de travail, sécurité) pour pouvoir envisager une motivation de nature supérieure.

Les critiques qui lui sont habituellement adressées ont trait à sa présentation universaliste : comment croire que chacun structurerait sa motivation selon la même hiérarchie de valeurs et de besoins ? La deuxième catégorie de critique vise la difficulté à expliquer les phénomènes de démotivation d'après cette représentation puisqu'il est peu imaginable que la démotivation soit le résultat d'une disparition des besoins. À notre avis, cette représentation de la motivation reposant sur la satisfaction des besoins ne rend pas assez compte d'autres phénomènes qui sont de puissants motivateurs, comme le désir, le plaisir ou la sublimation. Le concept de Maslow ne fait pas une place suffisante à la dynamique pulsionnelle, si souvent à l'œuvre dans la vie professionnelle ou dans la démarche créative. Ce n'est pas la nécessité de satisfaire un besoin de sécurité ou de réalisation qui fait courir certains commerciaux, mais bien plus un désir de « prendre » une affaire, de « casser » un concurrent ou de « conquérir » un marché. De même, c'est bien plus par désir que par besoin qu'un ingénieur fait de la recherche ou un créatif des maquettes.

**Que l'on considère la motivation selon la définition de Maslow ou qu'on y ajoute la dimension du désir, on constate qu'il n'est jamais nécessaire de motiver des collaborateurs : sans motivation personnelle ils ne vivraient même pas. Les affirmations maintes fois entendues sur la nécessité de créer la motivation chez les collaborateurs reposent sur un défaut d'analyse. On ne peut pas motiver, on ne peut que mobiliser ou démobiliser. Pourquoi faudrait-il « motiver » puisque la motivation existe naturellement, qu'elle est inhérente à l'individu et que sans elle il n'y aurait ni vie ni création ?**

✠ Dans son livre *Peut-on gérer la motivation ?*, Sandra Michel (3) observe que la motivation existe toujours chez quiconque ; si elle rentre dans un état latent c'est plus du fait de maladresse managériale que par disparition spontanée. En ce sens, il est important,

dans une réflexion sur le management de la motivation, de prendre en compte les phénomènes de frein et de démotivation qui la contrarient et la dissimulent. C'est pourquoi il est indispensable de distinguer nettement motivation et mobilisation, puisque c'est sur ce seul deuxième aspect que l'entreprise peut vraiment agir. Comme l'affirment M. Crozier et H. Sérieyx : « Le leader ne doit plus motiver mais mobiliser. (...) La motivation est un concept infantilisant qui n'a plus aucune prise sur des gens hautement scolarisés. S'ils sont mobilisés, les employés se motivent d'eux-mêmes. » (4)

La question n'est donc plus « comment motiver » mais « comment ne pas démobiliser » ?



D'une certaine façon les travaux de F. Herzberg (5) apportent des éléments de réponses à ces questions. Dans une enquête par laquelle il demande à des salariés d'exposer des situations importantes de leur vie professionnelle, il montre que certains facteurs suscitent de la satisfaction ou de l'insatisfaction et que d'autres provoquent seulement de l'insatisfaction. Certains facteurs doivent être satisfaits pour éviter toute démotivation sans toutefois provoquer de motivation s'ils sont satisfaits : ce sont les « facteurs d'hygiène ». D'autres, par contre, agissent dans les deux sens et il les appelle « facteurs de motivation ». Ils recouvrent la nature du travail, les responsabilités, la reconnaissance et l'avancement, la réalisation de ses capacités. Selon notre terminologie actuelle, ce seraient plutôt pour nous des facteurs de mobilisation.

À la suite de cette découverte, F. Herzberg donne des préconisations visant à faciliter la mobilisation par enrichissement des tâches :

- substituer des autocontrôles à des contrôles externes.
- augmenter les possibilités d'initiatives.
- limiter la parcellisation du travail et confier des unités entières de réalisation.
- laisser plus de pouvoir et de liberté aux collaborateurs.
- donner des informations régulières sur la situation.
- introduire des tâches plus difficiles ou nouvelles.
- développer la responsabilité et la possibilité d'avoir une expertise.

Certains modes de management empêchent, que les forces vitales soient mises au service de l'entreprise. S'il n'est nul besoin de motiver, si la motivation est une donnée d'entrée, le premier devoir du manager est de conserver cet élan. Or on voit fréquemment des entreprises tenter de mobiliser (stimulations, communication d'entreprise, etc.) alors qu'elles ne contrôlent ni ne gèrent des causes très simples de démobilité comme la mauvaise qualité du climat ou le manque de reconnaissance.

### 2.1. Le fondement pulsionnel de la motivation

Nous n'avons pas la prétention d'expliquer la totalité du fonctionnement motivationnel (plusieurs dizaines de chercheurs s'y sont penchés sans jamais dégager une vision complètement satisfaisante) mais simplement de rechercher une représentation de la motivation qui puisse favoriser les processus de mobilisation. Notre souhait est de proposer un concept simple et réaliste qui rassemble l'essentiel des éléments moteurs rencontrés aujourd'hui sur les lieux de travail.



À partir de l'observation d'une soixantaine d'équipes de vente, d'après-vente et de direction d'une entreprise de bureautique, nous avons mesuré que certains actes, manifestement très motivés, dépassaient le cadre de la réponse à un besoin. Ils ne répondaient pas aux concepts les plus répandus. La pyramide des besoins de Maslow, les résultats d'Herzberg sur les facteurs liés à la valorisation et à l'ambiance et ceux de Vroom sur les attentes<sup>1</sup> ne rendent pas suffisamment compte de certains aspects plus instinctifs et plus basiques de la vie quotidienne. Le plaisir, le désir, l'envie de posséder, l'excitation créatrice, l'aspiration à la pérennité, la séduction, la rage de vaincre, la fierté, sont autant de moteurs qui, objectivement, font le plus agir les hommes d'aujourd'hui. Parler, par exemple comme le fait Maslow, de « besoin de sécurité » est une formulation générique juste mais

---

1. V. Vroom en 1964 (6) s'attache aux attentes qui sont celles de l'individu : il en distingue trois sortes : l'expectation qui désigne ce que l'on se pense capable de réaliser et les efforts que l'on est prêt à faire pour cela ; l'instrumentalité propre à ce qu'on pense recevoir comme récompense de l'effort ; enfin la valence qui est la valeur accordée aux avantages obtenus. Pour exister, la motivation signifie donc que l'on se sente capable d'agir (expectation), que l'on en attende un retour (instrumentalité) et que celui-ci ait de la valeur à nos yeux (la valence).

moins précise et moins évocatrice pour le manager que de parler d'agressivité naturelle, de territoire, ou de réflexe.

Nous cherchons ici des repères managériaux pour expliquer les agissements des hommes aussi bien dans leurs conduites de coopération ou d'autorité, d'exploration ou de conquête que dans leurs conduites vindicatives, d'opposition, leurs comportements stratégiques ou leur démobilisation. Une théorie de la motivation qui n'intégrerait pas ces versants contradictoires serait trop partielle et ne permettrait pas la mise en place d'outils de management assez fiables. C'est la raison qui nous pousse à élargir aux phénomènes de pulsion et de désirs une approche de la motivation fondée trop exclusivement sur la satisfaction des besoins, les facteurs d'ambiance ou les attentes.

Pour se représenter ces autres aspects de la motivation, il est important de distinguer chez l'humain deux niveaux : l'un, primaire, physiologique, instinctif et l'autre, secondaire, cultivé, élaboré. Le niveau primaire est celui de l'assise biologique de la motivation. Il comprend tous les instincts et besoins que l'on retrouve dans le monde animal : la faim, la capture, le territoire, la reproduction, la peur, le plaisir. Le niveau secondaire est lié à l'intelligence, la culture et à la relation à autrui : c'est la capacité à réfléchir, à raisonner en termes symboliques ou abstraits, à sublimer et l'aptitude à une conduite socialisée.

## 2.2. Besoins, désirs et pulsions



Le psychologue, Paul Diel, auteur de la *Psychologie de la motivation* (7) distinguait trois pulsions de base sur lesquelles d'autres s'étaient appuyées : la nutrition, la propagation et la curiosité intellectuelle. Pour établir cette distinction, il partait des trois organes qui poussent l'organisme à rechercher satisfaction : l'estomac, le sexe et le cerveau. Les deux niveaux, primaire et secondaire, auraient donc une même source pulsionnelle (estomac, sexe ou cerveau) même si leur mode de satisfaction diffère.

La psychanalyse a une vision plus large du fonctionnement pulsionnel. Elle définit la pulsion comme un processus dynamique consistant en une poussée motrice qui fait tendre l'organisme vers un but (8). Elle distingue les pulsions de vie (auto-conservation, développement du Moi) les pulsions de mort (agression, destruction), et les pulsions sexuelles (séduction, amour).

Que ce soit dans la théorie psychanalytique ou selon la conception de P. Diel, il y a à l'origine de tout mouvement une poussée motrice destinée à satisfaire un besoin.

C'est sur cette poussée motrice que nous voulons attirer l'attention.

Pour comprendre ces ressorts, il est utile de rappeler les notions de besoins, de désirs et de pulsions. La pulsion débarrassée de sa connotation négative, est une racine primaire de la motivation. Cette motivation – attente d'un résultat escompté – prend donc son élan dans la pulsion.

Le terme de pulsion a deux sens qu'il convient de distinguer :

- D'abord il désigne un comportement irrépressible, un élan pulsionnel qui pousse à agir au-delà de toute rationalisation pour répondre à un désir inconscient que le langage courant évoque par des formules telles que « je ne sais pas ce qui m'a pris » ou « c'est plus fort que moi » ou encore « je ne pouvais plus m'arrêter ». Un des exemples significatifs se produisant pendant des réunions sont les prises de paroles intempestives, dont certaines visent autant à la réduction de besoins psychologiques du locuteur qu'à l'avancement de l'ordre du jour.
- Le deuxième sens désigne un désir ou un besoin conscient qui s'impose fortement. Courant, on en parle comme d'une « envie ». D'origine physiologique ou psychologique (voire les deux à la fois) d'intensité variable, il est orienté vers le plaisir ou la réduction d'un déplaisir comme dans « j'ai vraiment très faim ».

Entre les deux notions, la différence est plus une différence de degré que de nature. Pour le conducteur d'hommes, peu importe que l'impulsion vienne de l'une ou de l'autre origine. Ce qui compte pour lui c'est de comprendre l'effet mobilisateur de ces pulsions, de savoir en tirer profit pour la dynamique collective et de voir à quel point trop les contrecarrer produirait en retour un effet inhibiteur, conduisant au fil du temps à une passivité dans laquelle le collaborateur s'enfonce pour se protéger.

Pour compléter les définitions de ces fonctions psychologiques, il convient à présent de différencier les besoins d'un collaborateur de ses désirs. Un besoin est lié à la vie, la survie ou à la sécurité. Besoin physiologiques, besoin de sécurité ou besoin affectif. Il n'est pas possible de ne pas y répondre, sinon l'individu s'étirole et meurt. Ce n'est pas le cas du désir qui recherche, lui, le plaisir. Cette pulsion interne qui nous pousse à la recherche du plaisir a

une valeur de ressourcement, non plus seulement pour survivre, comme avec le besoin, mais pour se sentir bien vivant.



Pour Sandra Michel, le terme désir est « le plus simple pour exprimer ce que l'on ressent comme étant de l'énergie, du dynamisme irrationnel... il est le noyau dur de la sensation d'exister... associé d'emblée à la notion de plaisir... il met en relation l'individu et l'ensemble de son environnement ».

**Ces différences entre besoins et désirs sont importantes car dans une société évoluée, c'est plus par le désir que par le besoin que l'on va devoir manager les hommes.**

On sent bien, par exemple, que le terme de désir est plus adéquat que celui de « besoin » pour évoquer des motivations telles que « étendre ses parts de marché », « développer son expertise », « prendre un client », « créer un produit », « gagner du terrain », « diffuser une idée » qui évoquent tous une volonté de propagation, de création ou de conquête.

Si le désir vise des cibles similaires à celles des besoins primaires (nourriture, territoire, affection, pérennité), c'est la nature des nourritures ou des territoires qui changent : les aliments s'appellent soit d'apprendre (!), envie de développement personnel, gratification, savoir, pouvoir ; et les territoires visés par ces désirs sont la science, l'histoire, les amis, les collections d'objets, la fortune, la première place, etc. Finalement, on constate qu'une même racine pulsionnelle est au service de besoins primaires ou de désirs et qu'elle peut s'exprimer de façon impulsive ou ... plus civile. Dans tous les cas, le manager doit savoir qu'il tient là un atout puissant.

Pour expliquer et simplifier le fondement instinctuel de la motivation nous proposons de retenir deux modes pulsionnels qui commandent initialement tous nos comportements : le « désir d'emprise » et le « désir de création ». Tous deux sont facilement repérables dans des comportements animaux ou humains : certains actes de capture (désir d'emprise) n'ont d'autre motif que le plaisir et peuvent être sans rapport avec la faim. Le chat ou le chien qui court attraper une balle en sont un exemple. La chasse,

qui passionne un grand nombre, présente une excitation sans lien avec le besoin de se nourrir ; d'où sans doute sa survivance en dehors de tout besoin alimentaire. Attraper, atteindre une cible, saisir, comprendre, procurent du plaisir de l'ordre de l'emprise avec la capture comme enjeu. De multiples jeux sont conçus à partir de cette excitation. Les actes de vente sont de cette nature tout comme la recherche en R&D (Recherche et Développement). Dans ces différents cas, on ne peut penser qu'il s'agit d'autre chose que de satisfaction pour l'auteur.

À côté de ce désir d'emprise il en existe un autre, d'une toute autre nature. Il vise le désir de créer, de procréer et d'avoir des relations agréables avec son environnement. Il recherche l'esthétique, la beauté, la valeur. C'est le « désir de création ». Elle fait partie elle aussi de l'univers professionnel quotidien : projets et produits nouveaux, publicité et communication, recherche, élaboration de procédés, convivialité, etc.



Cette intuition de deux formes de pulsions nous est venue par la connaissance de travaux de W. Reich, médecin et psychanalyste américain, qui est à l'origine des techniques bio-énergétiques développées ensuite par deux autres médecins, A. Lowen et J. Pierrakos (9). Ces derniers, à partir de l'observation du corps humain montrent que ses deux faces, ventrale et dorsale, sont d'une part de nature et de structure très différentes et d'autre part à l'origine de sentiments ou de comportements complémentaires. La face ventrale, lieu privilégié des sentiments tendres, est plus fragile et comporte les organes d'expression, d'intégration et de sensation. La face dorsale, elle, plus dure, est comparable à une carapace protectrice ; elle est à la source de mouvements plus agressifs dans leur nature et transmis par les membres (coups de pieds, coup de reins, mouvements pour attraper ou lancer). Ainsi, la face ventrale serait le vecteur de la pulsion créatrice et la face dorsale, celui de la pulsion d'emprise.

### *2.2.1. Le désir d'emprise*

Il n'y aurait pas de survie sans un minimum d'agressivité vitale. La capture et l'emprise, qui sont deux formes de cette agressivité, sont à la base de la capacité à se nourrir et à se protéger. Elles visent à recharger le corps en substances nutritives et à maintenir le potentiel énergétique. Un être sans agressivité ne pourrait même pas

faire l'effort nécessaire pour se procurer de la nourriture. La sélection naturelle est une expression de cette loi et la chaîne alimentaire, qui établit un système de prédation des espèces entre elles, constitue un équilibre où la vie de certains passe par la mort d'autres. L'existence et la survie des entreprises n'échappent pas à ce modèle !

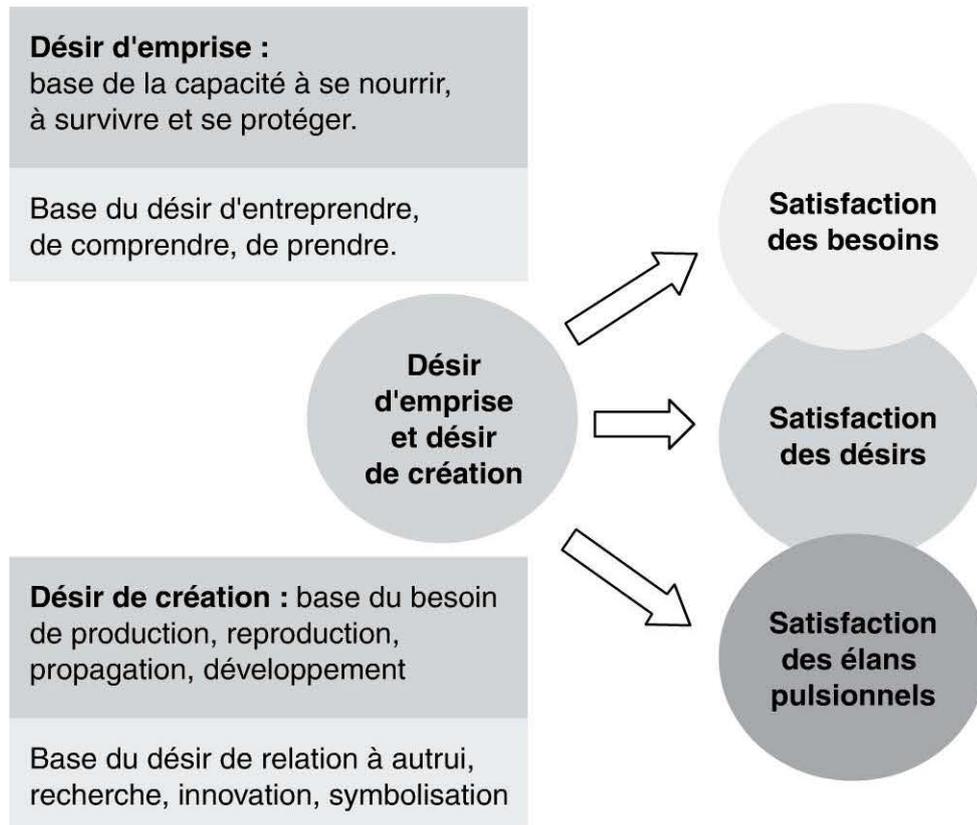


Schéma O. Devillard ®

### Schéma de la motivation pulsionnelle Les deux désirs qui sont à la base de la motivation

La pulsion ou le désir d'emprise ne répondent pas seulement au besoin alimentaire, ils sont liés aussi à d'autres facteurs : sécurité face au prédateur (suppression du concurrent), survie et auto-conservation par préemption d'un territoire qui constitue une forme d'extension de l'être. Moyen de sécurité mais aussi d'identification, son périmètre détermine la limite entre ce qui est sien, ce qui appartient, et ce qui est extérieur, étranger et dangereux. Il est à la fois appartenance et rejet à l'extérieur de ce qui n'appartient pas. C'est le lieu où s'exercent les instincts de conservation et la pérennité. Moyen de s'alimenter, de se mettre en sécurité ou

de se procurer une excitation ludique, la pulsion d'emprise protège aussi d'autrui : elle est une réponse à la peur du concurrent. Par l'agressivité nécessaire qu'elle développe, elle tient l'autre à distance pour assurer la sécurité du sujet et la conservation de l'acquis.

### *2.2.2. Le désir de création*

La deuxième base pulsionnelle, selon notre modèle, est le désir de création. Issu, selon Paul Diel, d'un instinct de reproduction, d'une pulsion de propagation, elle se développe à un niveau secondaire en désir de créer, de réaliser, de répandre, de pérenniser. C'est la création sous ses formes primaires : procréation, régénération, activité agraire, construction, fabrication ; puis sous des formes plus élaborées : expression personnelle, art, analyse, réalisation intellectuelle, élaboration, conception. Sur elle se fondent les actions de recherche, de développement, d'innovation. Par ailleurs, la pulsion créatrice est à la base de la relation avec autrui. Créer une relation, l'entretenir, se montrer d'un « commerce » agréable, animer la convivialité résultent de ce désir.

Comme pour le désir d'emprise, c'est le plaisir qui est recherché. La fierté est la même pour celui qui s'est appliqué à atteindre, à « attraper », que pour celui qui a accompli un ouvrage. Tous deux se sont exprimés dans une réalisation. Et l'on mesure que les deux pulsions et les deux désirs afférents sont l'avvers et l'envers d'un même mouvement d'énergie, sur lequel nous reviendrons plus en détail.

### *2.2.3. Le désir d'emprise et le désir de création dans l'entreprise*

Nombre d'activités professionnelles reposent sur les deux éléments pulsionnels à la fois. Le travail de recherche tient autant d'un désir d'emprise, ou pour le moins de maîtrise, au travers de la découverte du réel que d'une motivation créatrice. Un acte de management comme la conduite de projet, est investi par les deux aspects : l'emprise sur la situation à maîtriser et les démarches innovantes pour y parvenir. Un acte commercial se décompose aussi, en termes de motivation, en éléments d'emprise et en éléments de propagation. Tel commercial est motivé par le désir de prendre une commande, tel autre par le plaisir de la mise en œuvre de son savoir-faire ou celui de la relation avec le client.

Le travail pour l'homme, on le sait bien, représente plus que la seule possibilité d'assurer sa subsistance. On travaille à la fois pour de l'argent et pour satisfaire besoins physiologiques ou psychologiques et désirs. Il suffit pour s'en convaincre que de regarder ceux qui en sont privés. La vie professionnelle constitue un lieu d'intégration sociale, de développement personnel, d'expression et de pouvoir.

Partant de ces constatations, le management peut fonder sa démarche de mobilisation sur les ressorts mêmes de ses collaborateurs. Malheureusement assez rares sont encore ceux qui ont la chance de pouvoir développer des opportunités liées à leur personnalité ou à leurs besoins psychologiques. Cette capacité d'influence est généralement réservée aux couches supérieures de l'organisation (et encore !) et concentrées dans les fonctions opérationnelles. Cependant, les expériences tentées dans certaines entreprises, avec les équipes semi-autonomes par exemple ou avec le management par projet montrent que cette attention portée à la dimension désirante et à l'initiative peut très bien ne pas se limiter à certaines couches. La condition pour cela est de former le management tant intermédiaire que supérieur à comprendre son rôle nouveau.

### 3. La mobilisation et l'énergie

Il faut situer la mobilisation en perspective de la motivation. L'une et l'autre se renforcent mais l'une sans l'autre ne mène nulle part. Rien ne dit qu'un collaborateur motivé soit pour autant mobilisé, c'est-à-dire en mouvement vers l'objectif.

**La mobilisation d'un collaborateur est le résultat de sa décision individuelle d'investir une quantité d'énergie donnée dans son travail, en fonction de l'enjeu que lui propose l'entreprise.**

On peut être motivé par son travail et assez peu mobilisé pour l'objectif. Et la décision d'investir de l'énergie est fonction de différents paramètres internes ou externes à l'individu. Les faits générateurs internes sont liés aux besoins et désirs de l'équipier. Les faits générateurs externes le sont à l'entreprise : image de l'entreprise, enjeux stratégiques, attractivité de l'équipe, type

de produits, etc. Parfois c'est un événement qui provoque la mobilisation parce qu'il met en péril l'entreprise ; dans d'autres cas, elle est déclenchée par une volonté managériale. Voyons selon quels paramètres un collaborateur décide d'investir plus ou moins d'énergie.

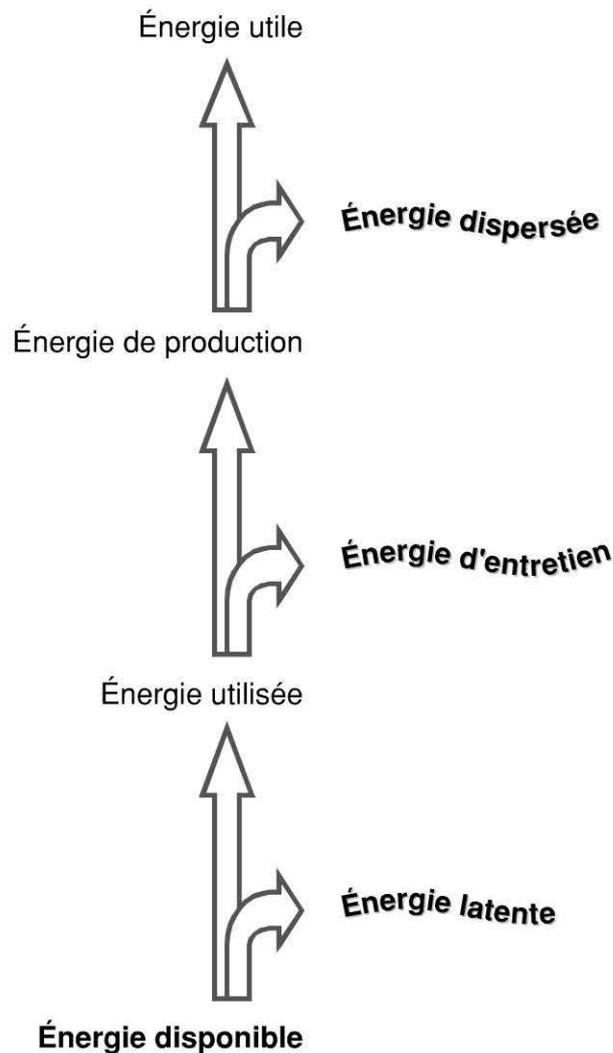
### 3.1. Énergie disponible et énergie latente

La quantité d'énergie fournie par l'équipier varie selon ses préoccupations personnelles et l'environnement dans lequel il se trouve. Chaque individu dispose d'une quantité d'énergie disponible qui obéit à des règles physiologiques. Ce potentiel énergétique est géré en fonction des facteurs de motivation et de mobilisation. Or cette énergie disponible peut être libérée ou non, entravée ou stimulée. Pour faire comprendre cette notion nous prendrons appui sur un concept expliqué par D. Anzieu et J.-Y. Martin (10).

L'énergie disponible globale d'un individu se répartit entre plusieurs fonctions pour répondre à différents buts. Au départ on distingue deux catégories d'énergie ; l'une est utilisée et l'autre non. L'énergie non utilisée, dite énergie latente, demeure une ressource économisée qui pourrait être mobilisée, selon le niveau d'engagement de la personne ou le degré de nécessité de la situation. C'est elle qui se trouve mobilisée ou non, selon la qualité du management. Lorsque la personne est très motivée, son énergie disponible est largement mobilisée et il y a peu d'énergie latente. Si par son savoir-faire, le manager est capable d'aller chercher ces ressources, il libère une partie de cette énergie latente qui s'ajoute alors à l'énergie utilisée pour en augmenter la quantité.

Ce potentiel peut être important et fait la différence d'une équipe à l'autre. « Monsieur, cela fait vingt-cinq ans que je travaille ici et c'est la première fois que l'on me demande mon avis ! » nous disait un contremaître d'une grande entreprise. Par cette réflexion, il exprimait combien il se sentait peu considéré par son entreprise et signifiait combien celle-ci utilisait peu ses idées sur l'organisation du travail. On imagine aisément que, dans ces conditions, son énergie disponible n'était utilisée que dans les limites de ce qui lui était demandé, laissant une large fraction à l'énergie latente. C'est ce potentiel que le manager averti exploite en s'appuyant sur les talents de chaque collaborateur de manière à satisfaire à la fois les exigences de production et les désirs de la personne.

## La mobilisation



### **Les différentes énergies qui concourent à la mobilisation ®**

L'énergie utile est équivalente à l'énergie disponible lorsque l'énergie latente est mobilisée, l'énergie d'entretien minimale et l'énergie dispersée nulle.

### **3.2. Énergie d'entretien et énergie de production**

L'énergie utilisée se partage elle aussi pour assurer deux fonctions : une partie pour l'entretien, une autre pour la production. L'énergie de production est la quantité de forces physiques ou mentales utilisées pour réaliser une tâche. L'énergie d'entretien est la quantité de forces utilisées pour se maintenir en état de produire. Les facteurs d'ambiance évoqués par F. Herzberg – qualité de vie professionnelle, relations entre collègues, ambiance, reconnaissance, expérience retirée – participent de l'énergie d'entretien. C'est celle qui

sert à garder son équilibre physiologique ou psychique, ou à lutter contre des morosités, des manœuvres ou des conflits.

Pour assurer son autoprotection vis-à-vis de contingences quotidiennes, il faut une quantité d'énergie qui est plus ou moins grande selon les circonstances. « On me demande de faire des propositions pour améliorer la productivité, mais regardez la chaise sur laquelle on me laisse travailler toute la journée, j'en ai mal au dos. » nous confiait une opératrice sur une ligne de production. Dans une ambiance de travail dégradée, le collaborateur doit fournir un effort supplémentaire pour maintenir l'équilibre mental lui permettant de continuer à produire. L'énergie d'entretien utilisée à préserver cet équilibre, à relativiser les difficultés ou à les résoudre est directement puisée dans l'énergie de production, la réduisant d'autant. Si en revanche le manager fait en sorte que ses collaborateurs dépensent le moins possible d'énergie d'entretien, ils en mettent davantage au service de la production.

Quand on mesure l'énergie fournie par un collaborateur à son entreprise, le rapport entre celle d'un individu performant et celle d'un autre désabusé, donne des différences de un à deux, en termes de résultats. C'est dire, toute l'importance économique du management de la mobilisation. Un management qui prend largement en charge l'énergie d'entretien des personnes et stimule l'énergie latente, exploite au mieux les ressources. Si le manager se concentre bien sur les flux d'énergie au sein de l'équipe, ceux-ci deviennent entièrement disponibles pour l'objectif.

Ces propos peuvent sembler un peu théoriques ou naïfs au manager qui se trouverait aux prises avec tel ou tel collaborateur et pour lequel il a tout essayé, en vain. En effet les concepts énoncés dans cet ouvrage sont peu applicables si on les prend isolément. C'est le maillage des uns et des autres qui, produisant l'esprit d'équipe, entraîne chacun des équipiers dans le mouvement.

### 3.3. Énergie utile et énergie dispersée

L'énergie de production est la part restante, issue de l'énergie d'entretien et de l'énergie utilisée qui sert directement à produire. Cette énergie de production devient l'énergie utile, une fois retranchée l'énergie dispersée. On observe en effet que la production subit des avatars dûes aux difficultés d'organisation de l'entreprise. Une partie de l'énergie, directement utilisable pour produire est gaspillée. Cela résulte de manquements du système

d'action de l'entreprise : défaut de coordination qui fait perdre du temps à ceux qui doivent attendre les autres, action faite en double, réalisation trop tardive par rapport aux délais, erreurs dues à l'absence de préparation, etc. Une partie de la production est ainsi perdue. C'est l'énergie dispersée. Elle se retranche donc de l'énergie de production et ce qui reste des différents prélèvements d'énergie latente, d'entretien ou dispersée est la partie véritablement utile à l'entreprise et constitue son rendement global.

#### **4. De la mobilisation à la surmotivation**

Les travaux d'Herzberg, déjà cités, ont mis en évidence des facteurs d'ambiance et de valorisation. Lors d'enquêtes réalisées auprès de salariés sur leurs motifs de satisfaction ou d'insatisfaction dans le travail, il découvre que les conditions de variation de la motivation ne sont pas identiques : certaines conditions engendrent de la satisfaction ou de l'insatisfaction sans pouvoir susciter de motivation, telles les conditions de travail, tandis que d'autres, comme la reconnaissance des compétences, jouent dans les deux sens d'accroissement ou de dégradation de la motivation. Il en déduit l'existence de deux sortes de facteurs : les facteurs d'ambiance pour les premiers et les facteurs de motivation pour les seconds. À l'issue de ses travaux, il formule des conseils propres à améliorer la responsabilisation, l'initiative, l'autonomie, le reporting et l'autocontrôle.

En s'inspirant de cette vision, et considérant la motivation comme un phénomène individuel, nous qualifions de « surmotivation » l'état de motivation supérieure qui survient au sein d'équipes dont l'ensemble des membres est engagé dans une spirale de succès. Ce degré supérieur provient du renforcement de la mobilisation selon trois sources : la multiplicité des facteurs motivateurs en présence, la forte focalisation et les effets des résultats obtenus. Au total, dans une véritable équipe, chaque équipier est motivé pour des raisons personnelles, stimulé par autrui et mobilisé par l'objectif. L'état de surmotivation résulte de l'addition de ces aspects essentiels et des renforcements que procurent le succès.

Nous avons posé précédemment que l'entreprise ne peut rien pour augmenter la motivation et qu'elle ne peut jouer que sur la mobilisation. Cela reste vrai et cependant, il semblerait que certains facteurs de motivation ne se révèlent qu'au bout d'un certain temps de mobilisation continue. Si nous prenons l'exemple

du désir de se réaliser qui est un facteur de motivation, il n'est activé qu'au bout d'un certain temps par l'intéressé. Mêmes des actes de mobilisation ponctuelle seraient de peu d'effet sur lui. C'est la confiance qui avec le temps ouvre cette voie dans l'esprit du collaborateur. La mobilisation, parce qu'elle est continue dans une équipe authentique, a eu un effet en retour sur la base motivationnelle qui alors s'élargit à des désirs laissés en sommeil tant ils semblaient peu abordables.

Pour que cet effet de surmotivation ne reste pas aléatoire et puisse être reproduit, il convient d'en connaître les ressorts et de les établir comme outils de management.

### 4.1. Les renforcements qui produisent la surmotivation

Dans l'équipe, tout agit en boucle, tout est cause et conséquence à la fois. Lorsque les différents facteurs de mobilisation sont positifs, alors survient cet état de surmotivation, spécifique à la réussite. Voyons comment ces stimulations, la satisfaction de l'entourage, les boucles de réussite et l'accélération finale renforcent la détermination d'un équipier jusqu'à déclencher sa surmotivation. Celle-ci apparaît, répétons-le, lorsque la mobilisation devenue continue, provoque chez l'équipier un état d'assurance qui lui permet d'envisager la situation actuelle comme une opportunité de réalisation de soi.

#### 4.1.1. La satisfaction de l'entourage

Un des premiers facteurs favorisant la surmotivation est le support donné par l'entourage lorsqu'il est satisfait. Satisfaire l'attente d'autrui constitue un important stimulant. Ce contentement des supporters stimule l'acteur qui souhaite répondre à leur confiance.



Dans une grande entreprise de vente de matériel bureautique, nous avons suggéré la mise en place de pratiques de support des équipes de vente par les services administratifs et financiers. Au travers de ces services, c'était l'entreprise tout entière qui manifestait aux commerciaux l'importance de leur responsabilité. L'effet n'a pas été long à se faire sentir : ils rapportaient leurs commandes comme des trophées à des employés de bureau ravis de les gratifier et de participer ainsi à l'avancée commerciale. De surcroît, impliquer de cette manière des

services qui se sentaient isolés et mal aimés présentait un autre avantage : leur rôle de soutien aux commerciaux les valorisait en retour.

Il n'y a pas plus d'équipe sans objectif qu'il y en a sans support externe. L'enjeu d'une équipe est toujours partagé par d'autres qui lui sont extérieurs : une équipe de marketing a pour support le commercial, le développement, la direction ; elle a aussi pour enjeu la réussite sur le marché. Une équipe de foot a comme contexte ses managers, son club, ses supporters et la ville qui la subventionne. La satisfaction des supporters devient alors un but de chaque membre de l'équipe. Dans le « on a gagné » bien connu, le « on » représente chacun de ceux qui se sont associés au challenge. Et l'équipier se sent porteur de cette fierté qui ne demande qu'à s'exprimer chez ses supporters. Certes, cet encouragement a son revers en cas d'échec. Nous le traiterons dans le chapitre consacré à l'entretien de l'équipe.

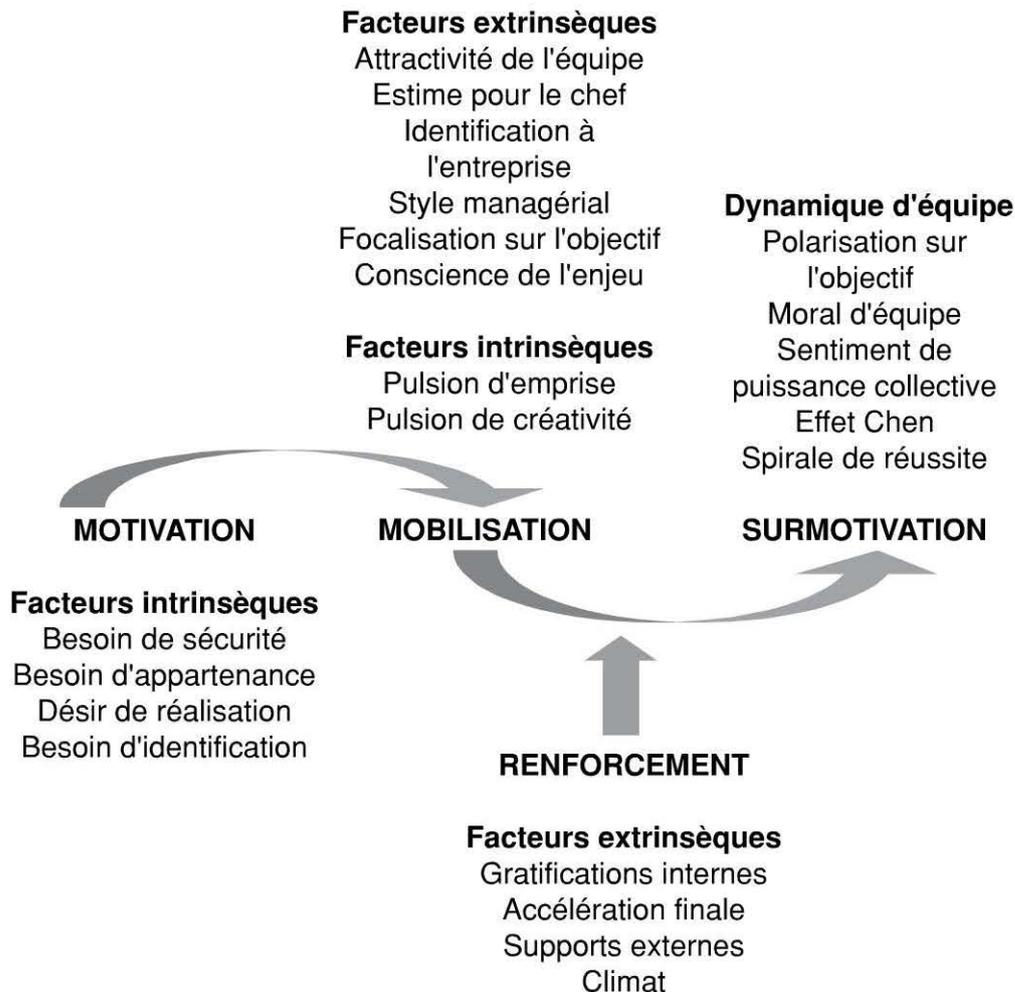
Pour utiliser le ressort que constitue la surmotivation dans une organisation, il faut éduquer l'entreprise aux règles de maintien du succès et mettre en place au travers de la communication interne, de la DRH ou de la direction générale des manières d'encouragements et de supports pour les équipiers et les équipes.

### *4.1.2. Les boucles de réussites*

Les renforcements de la mobilisation proviennent de ce qu'un individu a tendance à répéter ce qui lui a valu un résultat apprécié. Lorsqu'un effort a donné satisfaction, il est reconduit pour obtenir de nouveau la satisfaction. De la même façon que d'entreprendre une action et de la voir avancer encourage sa poursuite. La volonté de persévérer dans l'action se trouve renforcée par le début de résultat. La boucle de réussite constitue la suite de cet engrenage vertueux : déclenchée par la réussite de plusieurs étapes, elle stimule le désir d'atteinte de l'objectif final.

La capacité d'un manager à mesurer de petits progrès est une clé de la mobilisation de son équipe dans les phases de lancement – lorsque les premiers résultats opérationnels ne sont pas là – ou dans les phases d'adversité. Mesurés et appréciés, ces petits pas (« *small is beautiful* ») procurent de l'assurance et confortent le moral pour l'action suivante.

Dans la spirale de succès, chaque boucle renforce l'engagement pour la suivante. S'il est vrai que ce sont les résultats qui font le moral d'une équipe, le manager doit découper l'ensemble de l'action en segments facilement atteignables de façon à provoquer cet effet de spirale.



### Schéma des forces mobilisatrices qui s'exercent sur un équipier

Les facteurs intrinsèques dépendent de la personne elle-même.  
 Les facteurs extrinsèques proviennent de l'environnement de la personne.  
 Les renforcements adviennent après les premiers résultats et renforcent la détermination.

#### 4.1.3. L'accélération finale

À l'aspiration que provoque l'attente des supporters, aux boucles de réussites qui marquent l'avancement, s'ajoute un autre phénomène

instinctuel : l'accélération finale. Au fur et à mesure que l'action se rapproche du but se produit une accélération. Comparable à celle qui fait rentrer le cheval plus vite à son écurie. L'accélération finale, renforcement de la dernière heure, polarise la concentration et démultiplie l'utilisation des ressources jusqu'à ce que le but soit atteint. Cette forme d'excitation est la conséquence du rapprochement de la satisfaction. Même fatigué, l'individu qui approche du but déploie une énergie nouvelle, pour l'atteindre au plus vite.

Ce phénomène, qui se produit avant chaque échéance, peut être mis à profit par le management en découpant les objectifs en segments courts, de façon à profiter plus fréquemment de cet effet d'accélération finale. Un objectif annuel ne procure cet effet qu'une fois par an, un objectif mensuel le provoque douze fois !

## 4.2. Les renforcements collectifs à l'origine de la surmotivation

Après les facteurs de renforcement précédents, propres à une dynamique individuelle – nous développons les facteurs de renforcement liés au collectif : la pression collective, le climat et le moral, émanation du groupe, ils agissent aussi sur l'équipier dans un sens de surmotivation.

### 4.2.1. La stimulation en retour

La coresponsabilité rend les équipiers redevables de leurs actes et de leurs résultats les uns envers les autres. Ceci provoque une pression collective et impose à chacun de rester continuellement digne de sa participation. Cette exigence réciproque, on s'en doute, est un stimulant puissant.

La gratification en retour est la conséquence de cette exigence réciproque. À la fin d'une action et avant de s'engager dans la suivante, l'acteur a besoin d'une réaction sur la façon dont il l'a conduite. Ce support revêt plusieurs modalités : soutien, quitus, feed-back, gratification. Contrairement à la culture américaine dans laquelle le feed-back et les gratifications sont une pratique courante, ils sont souvent limités chez nous à leur plus simple expression, malgré le potentiel de ressourcement important qu'ils présentent pour qui les reçoit. Les grandes équipes n'ont pas de pudeur quant aux signes de gratification lorsqu'ils sont mérités ; elles savent que c'est un excellent stimulant.

### 4.2.2. *Le climat*

Le climat de l'équipe est déterminant. On ne peut obtenir de l'équipier une bonne concentration si le climat n'est pas serein. Il s'établit à partir de l'ambiance habituelle et de relations suffisamment bonnes. Cela nécessite de la part de tous – une seule exception suffit à rompre l'unité – des qualités sociales et des qualités d'équipier (écoute, bienveillance, obligations liées à la communauté), une proximité suffisante, de la convivialité et une expression franche et directe lors des difficultés passagères résultant d'interactions maladroites ou mal comprises. Tous les auteurs qui se sont penchés sur les caractéristiques des équipes soulignent l'importance du climat. Selon R. Chapuis (11), « c'est bien la richesse des liens affectifs qui constitue le fondement réel de l'efficacité opérationnelle. » Aimé Jacquet<sup>1</sup>, décrivant la préparation à long terme (un an avant la Coupe du monde de football de 1998), montre comment il compose peu à peu un cocon : « Nous tissons une toile d'araignée à la fois professionnelle et amicale, qui, le moment venu enveloppera nos deux mois d'existence commune. » Deux autres citations du même entraîneur montrent encore le soin apporté au climat et à la façon dont chaque acteur est protégé de tout ce qui pourrait détourner son énergie. Parlant des précautions prises pour que l'équipe ne soit pas tirillée par des influences non contrôlées, il écrit : « Contre les agressions extérieures, délibérées ou accidentelles, bienveillantes ou non, (...) nous commençons à édifier ce qui sera notre bulle. » Enfin, pour montrer l'attention portée à l'encadrement de chacun par une équipe support de neuf personnes : « Chaque joueur s'est senti encadré, jour après jour, comme si son cas était le plus important. »

Cette attention mise au service du climat des équipes se retrouve dans certaines entreprises. Cependant, il est rare que l'on considère cet élément comme une clé de la réussite, alors même que, en plus de la disponibilité mentale que cette attention procure, elle est perçue par les collaborateurs comme un signe de l'importance de leur mission.

### 4.2.3. *Le moral*

Le moral, à la fois confiance d'arriver et détermination à y parvenir est une force tonique, un stade supérieur de la confiance. Il survient à la conjonction de plusieurs facteurs : la cohésion dont il naît, la confiance dans l'aptitude de l'équipe tout entière à atteindre

---

1. Coach de l'équipe de France de football lors de la Coupe du Monde de 1998.

le but et la cohérence entre ce qui était prévu et ce qui est réalisé en termes de résultats. Cette confiance repose sur l'état actuel de l'équipe, la valeur que les équipiers se reconnaissent, l'aptitude du chef à conduire à l'objectif. Certains explorateurs ou aventuriers ne doivent leur survie dans des conditions désespérées qu'à la force de leur moral. Nous avons vu des équipes commerciales, données à dix contre un, remporter des contrats auxquels leurs entreprises elles-mêmes avaient renoncé. Face à l'adversité persistante, le moral se maintient malgré des réussites partielles, des progrès minimes, et parvient à résister au temps. Une fois installé dans la spirale de succès il porte l'équipe.

Offrant une sensation de puissance collective, il donne à l'équipier le sentiment qu'il est l'équipe ! Tout ce qui arrive à l'équipe lui arrive à lui. Toute action de l'un ou de l'autre s'ajoute à la sienne et le rapproche du but. Cet effet est une spécificité de la surmotivation. Il y a dans cette identification de chacun à l'ensemble de l'action des autres, un effet de résonance qui provoque une réaction en chaîne. Une action réussie pousse à en faire une autre qui renforce le processus jusqu'à une suivante qui conduit finalement à marquer le point. Cette excitation conduit à une accélération du rythme et au développement de solutions créatives.

Le moral est un état de confiance dans la capacité de l'équipe à atteindre l'objectif. C'est une force psychique qui fait face à l'enjeu. Il s'oppose au doute face à l'atteinte d'un objectif difficile. Cette force mentale a le pouvoir de résister à l'adversité et à des contre-performances. Faute de ténacité, elle sait mesurer tous les petits progrès pratiques qui un à un vont construire la victoire. C'est dans cette aptitude à prévoir chaque étape du progrès que réside la capacité du chef à diffuser le sentiment de puissance. Il a, à ce moment-là une fonction charismatique d'animateur psychologique. Ensuite viennent les premiers résultats. S'ils sont conformes aux prévisions, on entre dans le début d'une spirale de succès. Le moral naît de là : on a prévu, on a réalisé, cela a donné les résultats escomptés. Il s'étaie aussi sur la présence de personnes clés dans l'équipe. Des « grands frères » sur lesquels les autres comptent et s'appuient du fait de leur expérience. Ensuite le moral grandit en se nourrissant de tous les succès quotidiens et permet même d'affronter des revers passagers. Il est essentiel, pour la qualité du moral, que la période inaugurale de l'équipe ou du lancement de l'objectif soit réussie. Un début médiocre permettrait au doute de s'installer et risquerait de faire fléchir l'équipe lors de ses périodes de vulnérabilité temporaire. C'est un état puissant, mais qui cependant peut se retourner en son contraire suite à une répétition d'échecs imprévus.

## L'essentiel à retenir

### La mobilisation

Évoquer la mobilisation, c'est considérer le mouvement, la mise en mouvement, le rythme, la réactivité. C'est une des quatre grandes fonctions de l'équipe et un puissant catalyseur des trois autres. Elle fédère les équipiers dans l'action, facilite le leadership et renforce leur concentration sur l'objectif.

Si la motivation relève essentiellement de l'individu lui-même, la mobilisation, elle, trouve sa source dans l'entreprise (image de l'entreprise, image de l'équipe, estime pour le chef, intérêt de l'enjeu), dans l'espace laissé à chacun (influence, pouvoir, relation interpersonnelle, style managérial, etc.), dans la qualité de la focalisation, du moral, du climat et du rythme, relevant tous du management.

### L'appartenance sociale

L'appartenance sociale, aspiration essentielle de l'homme, lui procure des effets de reconnaissance et constitue un élément de son identité. L'intégration dans une équipe participe à ce désir et plus l'équipier se sent intégré, plus l'équipe contribue à son identité.

Cependant l'appartenance a ses limites puisqu'on observe qu'un équipier s'intègre à condition de rester « différencié ». Dans une équipe, chacun accepte les obligations consécutives à l'appartenance d'autant plus aisément que **la différenciation** de soi par rapport aux autres y est préservée.

Pour y parvenir, l'individu utilise tous les facteurs qui peuvent contribuer à le démarquer: le statut, la place, l'objectif individuel, le niveau de responsabilité, l'influence personnelle, l'expertise... car tous peuvent concourir à cette indispensable différenciation.

### La motivation

La motivation résulte de l'anticipation d'une satisfaction. Elle provient du sens que l'on peut donner à un acte, de l'avantage que l'on imagine en retirer. C'est un moteur qui conduit à la résolution d'un besoin ou à celle d'un désir.

### Désir d'emprise et désir de création

L'approche de la motivation est trop généralement basée sur la satisfaction des besoins, les facteurs d'ambiance ou les attentes. Il

est indispensable de prendre aussi en compte la satisfaction de désirs et d'impulsions. De ce point de vue, le management doit prendre en compte des phénomènes pulsionnels puissants qui sont le désir d'emprise et le désir de création.

### **La distribution de l'énergie**

La mobilisation ressort de la quantité d'énergie qu'un collaborateur accepte de mettre au service de l'entreprise, compte tenu de ses motivations. Cette quantité d'énergie varie à la fois selon les préoccupations personnelles de l'équipier et selon la nature des stimulations produites par son environnement. On distingue plusieurs catégories selon leur destinée. L'énergie disponible se partage entre énergie utilisée au travail et en énergie latente. Cette dernière n'étant utilisée que si l'entreprise s'y emploie. L'énergie utilisée se divise à son tour en énergie d'entretien et en énergie de production. Enfin l'énergie de production se répartie en énergie dispersée et en énergie utile.

### **La surmotivation**

La « surmotivation » est un état de motivation supérieure qui survient au sein d'équipes engagées dans une spirale de succès. Elle résulte de la multiplicité des facteurs motivateurs en présence (climat et moral, satisfaction de l'entourage, forte focalisation et résultats obtenus) qui, alliés au sentiment de se réaliser, renforcent la détermination d'action.



# **PHÉNOMÈNES COLLECTIFS LIÉS À LA VIE EN ÉQUIPE**

*Le poisson ne sera-t-il pas le dernier  
à découvrir l'eau ?*



**L**a vie en collectivité produit des phénomènes issus des comparaisons qu'elle provoque entre les individus, des frictions, des rapprochements et des rapports d'influence. Ces phénomènes ressortent aussi des effets de polarités et de taille du groupe, évoqués dans les chapitres précédents. L'individu est fortement influencé par les autres et en équipe plus qu'ailleurs. Certains phénomènes sont positifs (mobilisation, stimulation, climat, effet Chen, etc.) et cet ouvrage leur est consacré. D'autres sont négatifs et il convient de les connaître.

## 1. L'effet Ringelman

Il est courant de penser qu'une équipe déploie de fait plus d'énergie qu'un groupe de travail réunissant des personnes sans lien entre elles.

**L'effet Ringelman, l'un des plus importants pour l'efficacité du travail en groupe, constate la diminution de la contribution individuelle lorsque la taille d'un groupe augmente. En est-il de même pour une équipe ?**

Un psychologue du travail allemand, Ringelman, fit en 1935, l'expérience suivante : il proposa à des volontaires de tirer sur une corde, d'abord seuls, puis à deux, puis à trois, etc.. Lui mesurait les tractions exercées. En voici les résultats. Une personne tirait une charge moyenne de 63 kg ; à deux elles tiraient 118 kg (soit 59 kg par personne), à trois 160 kg (soit 53 kg par personne). Un groupe de huit personnes aurait dû tirer 504 kg (par addition des résultats individuels) mais n'en tirait en fait que 248 kg (soit 31 kg par personne). En poursuivant cette expérience il mesura que la contribution baissait chaque fois qu'il ajoutait une personne et ceci jusqu'à un plancher de 31 kg.

La production était donc au total plus importante mais la contribution individuelle baissait. Après analyse de l'expérience, on s'aperçoit que cette baisse est due à deux phénomènes qui combinent leurs effets : la difficulté de coordonner les efforts d'un plus grand nombre de personnes et la déperdition d'investissement de chacun lorsque croît le nombre de participants. Cette diminution

de l'effort individuel, également appelé « social loafing », ou paresse sociale, a été mise en évidence dans une expérience de B. Latane. Celui-ci, en mesurant le niveau d'applaudissement par rapport à la taille des groupes de spectateurs, constate que l'intensité d'applaudissement par individu baisse jusqu'à un plancher, en fonction de l'accroissement du nombre des spectateurs (1).



D. Anzieu et J.-Y. Martin relatent (2) une expérience dans laquelle un rythme de groupe s'instaure de lui-même. Ils citent l'expérience de Coch et French qui ont comparé les performances d'ouvrières de confection selon qu'elles travaillent en groupe ou seules. Lorsqu'elles travaillent en groupe, le nombre d'unités produites est de 46 à 56 selon les jours. Individuellement, elles produisent de 83 à 92 pièces, soit 80 % de plus qu'en groupe ! La pression de conformité pèse même sur la cadence individuelle !

D'autres chercheurs comme A.-G. Ingham en 1974, en reprenant l'expérience de Ringelman, ont montré que cette déperdition d'énergie était notamment due à la motivation. Les groupes qui servaient pour ces expériences n'étaient en rien des équipes mobilisées. On peut faire l'hypothèse qu'une partie de l'effet Ringelman provient du manque de cohésion du groupe et d'une motivation décroissante au fur et à mesure que la possibilité de différenciation individuelle décroît.

## 2. Les phénomènes liés à l'appartenance

Désir d'appartenance et besoin de différenciation ont une telle prégnance qu'ils donnent lieu à des phénomènes d'équipe qu'il convient de connaître pour les prévenir ou les déjouer. Ils ne sont pas l'apanage des équipes, mais c'est en leur sein qu'ils ont le plus d'impact sur le groupe.

Le besoin de différenciation est d'une telle nécessité pour certains équipiers que les contorsions pour l'obtenir peuvent parfois aller jusqu'à nuire à la qualité de la cohésion. Ces phénomènes de recherche d'attention, de lutte pour la préférence ou de compétition intra-équipe sont dus soit par des raisons psychologiques personnelles, soit par compensation d'une déficience du management.

## 2.1. La recherche d'attention

Le souhait de recevoir d'autrui un minimum d'attention est constant chez chacun. Pour obtenir ces instants d'attention, pour « se faire remarquer », les procédés sont innombrables : prendre la parole, le leadership, occuper le centre, se rendre utile, apporter des informations nouvelles, provoquer, faire rire, etc. Chacun s'arrange avec ce qu'il a pour devenir à son tour le « centre d'attention ». Par des voies positives souvent, négatives parfois. « Tout comportement individuel positif par rapport au succès commun procure à son auteur une approbation groupale et un ralliement général qui est source de satisfaction intime. », écrit R. Mucchielli (3). Paradoxalement, s'opposer gratuitement, transgresser une règle, engendrer un conflit, poursuivent également cet objectif personnel d'attention.

**Lorsque dans l'équipe il n'y a pas assez de feed-back ou de gratification, le besoin de reconnaissance, incontournable, emprunte des voies détournées pour obtenir satisfaction. Si le manager ne présente pas cette qualité de présence à ses collaborateurs, les comportements de recherche d'attention vont augmenter dans un premier temps puis seront ensuite remplacés par des comportements compensatoires permettant à l'individu de gérer sa frustration en allant s'investir ailleurs ou en « ne faisant que le minimum ».**

## 2.2. La lutte pour la préférence

La lutte pour la préférence est un mode spécifique du précédent phénomène. Elle consiste à tenter d'être préféré du chef. Ce comportement se fait aux dépens des autres et ne manque pas d'induire une forme de jalousie qui, pour être discrète, n'en est pas moins dévastatrice pour l'esprit d'équipe.

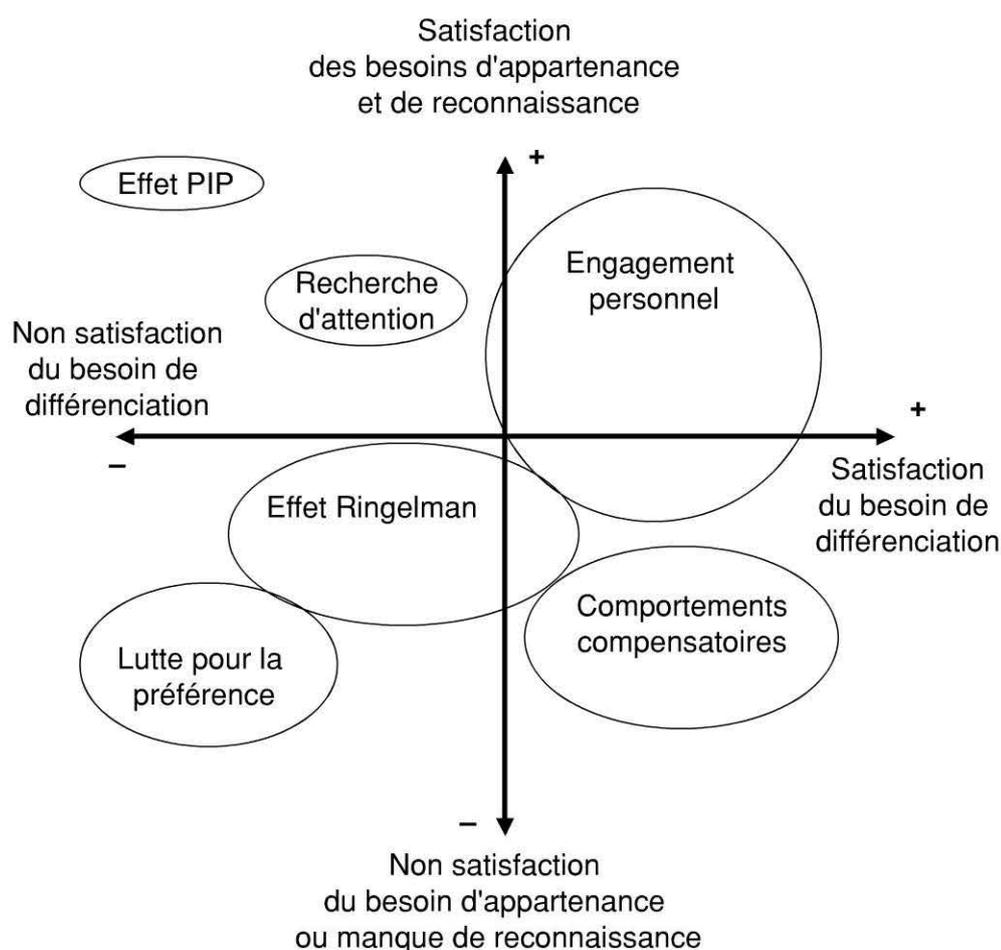
**Cette lutte pour la préférence peut aussi résulter d'une pratique managériale lorsque le manager cherche à asseoir son pouvoir sur une division de l'équipe, pensant provoquer une émulation. Il introduit en fait une compétition interne qui atteint la structure affective de l'équipe.**

**Ainsi encouragées, les concurrences individuelles empêchent toute véritable cohésion.**

### 2.3. L'effet *primus inter pares* (PIP)

L'effet PIP, *primus inter pares* (le premier parmi les égaux), mis en évidence par J.-P. Codol (4), est un moyen particulièrement astucieux pour manifester sa différence en conciliant la conformité aux normes de l'équipe et la manifestation de son individualité. Il s'agit de se démarquer par le haut en étant le plus conforme aux normes de l'équipe, en étant le meilleur. L'équipier « PIP » obtient de cette façon la reconnaissance par ses pairs et par son chef tout en maîtrisant sa différenciation par occupation d'une place unique et en vue.

« Le conflit qui résulte du désir de plaire et de la détermination de protéger sa singularité peut pousser l'individu vers la recherche simultanée du conformisme et de la différence. Il manifestera une conformité supérieure (...) qui consiste à se valoriser par rapport aux normes en vigueur dans un ensemble social, en s'attribuant les caractéristiques valorisées positivement et en se décrivant comme plus conforme aux normes requises. (...) La conformité supérieure de soi pour l'homme de publicité est de faire preuve d'une imagination plus débordante que celle de ses collègues. » Dans une équipe, ce comportement peut apparaître utile pour le manager mais se révèle en fait dangereux pour la cohésion du groupe. Cette forme de la recherche d'attention, plus subtile que les précédentes, révèle également un manque de valorisation des équipiers en même temps qu'elle implique des rivalités internes sourdes qu'il est préférable de traiter.



**Tableau des phénomènes de groupe liés à l'appartenance**

## 2.4. Les comportements compensatoires

Dans certaines équipes dont le management est très contraignant et le manager peu attentif aux collaborateurs, la recherche de différenciation se poursuit sur un mode négatif ou passif. Des comportements de compensation, destinés à restituer à l'équipier le sentiment de son autonomie, s'y développent. Il cherche à contrebalancer ainsi une conformisation trop forte par renforcement de son individualité. Les comportements compensatoires sont des réactions à une situation subie et mal ressentie. Leur nature est oppositionnelle. Issus d'attitudes contre-dépendantes, les comportements compensatoires sont nombreux : antagonisme, moindre mobilisation, préservation de ses degrés de liberté, prise de distance, recherche d'appartenance externe, etc. Cette réponse à une emprise sans contrepartie correspond à ce que Michel Crozier appelle un comportement stratégique. Celui-ci se construit à

partir de l'espace personnel qu'aucune institution ne peut pénétrer. « Une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation. » écrit-il (5). Cette marge est l'objet du comportement compensatoire.

### **3. Les phénomènes de groupe liés à la cohésion et à l'appartenance collective**

Comme tout groupe, les équipes sont le siège de phénomènes collectifs. Ceux que nous évoquons là résultent de la cohésion et de l'appartenance et résultent de processus affectifs. Le fait de vouloir appartenir à une équipe conduit à plusieurs conséquences comme de se conformer aux habitudes du groupe ou de présenter des comportements destinés à se faire accepter. Ces comportements des uns et des autres s'ajoutent et se superposent, formant des phénomènes collectifs dont il est utile de connaître les plus fréquents. Il convient d'en repérer quatre principaux :

- la normativité,
- la pression de conformité,
- la polarisation,
- l'expérience d'unité.

#### **3.1. La normativité**

La normativité est l'ensemble des normes d'appartenance auxquelles adhèrent les membres d'un groupe et qui marquent son unité. Ces normes se manifestent par des ressemblances qui touchent aussi bien les habitudes vestimentaires, que le langage ou certains comportements.

Dans telle entreprise, on s'habille de façon décontractée le vendredi, journée où il n'y a pas de clients, dans telle autre, le port de la cravate est incontournable. Dans l'une, le langage est très anglicisé, dans l'autre, il est empreint d'une quantité considérable de sigles professionnels. Ce sont autant de normes qu'un individu adopte de façon à être intégré. Ces habitudes constituent une manifestation de l'entité collective. Elles ne sont pas que d'ordre comportemental et touchent aussi au système de valeur. Les membres d'une patrouille de police, par exemple, se doivent d'avoir intégré les nécessités du maintien de l'ordre, l'utilité de

l'uniforme et le sens du service public. L'adhésion à cet ensemble de valeurs et de comportements constitue la normativité. Naturelle et bien compréhensible, elle doit absolument être distinguée d'autres phénomènes comme la pression de conformité qui, elle, présente de réels inconvénients.

### 3.2. La pression de conformité

Plusieurs expériences ont mis en lumière le phénomène de « pression de conformité ». Cette pression, ressentie par tout membre d'un groupe, pousse à conformer son propre avis à l'opinion dominante de la majorité ou du leader. Elle constitue en fait une distorsion volontaire, plus ou moins forte, de son propre avis afin de maintenir son appartenance au groupe et d'éviter une opposition frontale. Nommée aussi « effet Asch », du nom d'un des expérimentateurs qui a participé à sa découverte, c'est une forme de négociation interne à l'individu qui se solde pour un tiers des personnes par le renoncement à l'expression de leur avis profond au profit de l'avis du groupe.



Un expérimentateur américain, Scherif, a mis en évidence en 1969 la convergence des avis de personnes en situation de groupe. Il utilise pour cela un effet autocinétique connu des astronomes : dans un environnement sans point de repères, une source lumineuse fixe donne l'impression de se déplacer. Les sujets sont placés dans une chambre noire soit seuls, soit par deux ou trois et doivent donner leur estimation du déplacement. L'expérience se déroule en quatre fois, permettant ainsi des évolutions d'avis. Certains commencent l'expérience seul et établissent leur propre norme, puis continuent en groupe. D'autres commencent en groupe sans passer par une étape individuelle.

Les résultats montrent que :

- 1) les sujets qui ont établi seul leur propre norme, réduisent d'eux-mêmes les différences de résultat lorsqu'ils refont l'expérience dans un groupe, jusqu'à arriver en trois ou quatre séances à une convergence d'avis complète ;
- 2) les personnes qui ont fait l'expérience directement avec une ou deux autres donnent immédiatement des avis convergents ;
- 3) les binômes arrivent à une convergence plus rapidement que les trinômes (trois séances contre quatre).

S.E. Asch en 1952 (6) a conduit une série d'expériences dans lesquelles il montre qu'un individu choisit souvent de rester conforme à l'avis général plutôt que de rompre la conformité. En 1965, Montmollin démontre à partir d'une loi des « concessions minimales » que, dans les réunions, les opinions ont tendance à se rapprocher de l'opinion majoritaire. De plus, il s'aperçoit qu'au-delà d'une certaine « marge de vraisemblance », les avis trop écartés de la valeur moyenne ne sont plus pris en compte par les participants.

Plusieurs explications justifient la tendance à la conformité. D'une part, l'avis de plusieurs peut présenter l'assurance d'une plus grande certitude, d'autre part la crainte d'être rejeté ou de devoir s'exposer peut pousser à « arrondir » son opinion. D'autres paramètres alimentent la conformité : par exemple la situation vécue peut conduire à une réserve prudente si le souci de privilégier les relations interpersonnelles pousse à éviter des prises de position qui pourraient les remettre en question. Enfin s'opposer à une norme demande plus d'énergie et de courage surtout si l'enjeu semble de faible importance.

La taille du groupe agit également sur les comportements de conformité. Celle-ci est forte dans un petit groupe, par crainte de l'éclatement ou de la singularisation. Par contre la conformité diminue lorsque le groupe est plus important car il offre une possibilité de division en sous-groupes. Enfin, elle augmente à nouveau en présence d'un grand nombre de personnes, car il y a là un risque que la non conformité soit interprétée comme une déviance.

D'autres chercheurs comme Deutsch et Gérard, ont mis en évidence en 1955 la façon dont les individus recherchent l'avis de leaders d'opinion pour construire leur propre opinion (7). En revanche, ils ont aussi montré qu'une personne estimée compétente sur un sujet a, par exemple, moins tendance à rentrer dans une norme de groupe qui ne lui convient pas. Et c'est au contraire elle qui influence le groupe du fait de son expertise.

La pression de conformité présente des avantages ou des inconvénients selon que l'on veuille avoir une équipe obéissante ou une réflexion approfondie. Cette conformité ressemble beaucoup à un consensus « mou » et n'est pas mobilisateur. En fait le manager qui veut avoir une équipe forte doit se méfier de cette pression et chercher à la débusquer au profit d'un véritable débat.

### 3.3. Le soutien social

La conformité n'est pas inéluctable. Elle peut être rompue et s'inverser. Un autre phénomène la corrige : certaines personnes savent affirmer leur avis sans craindre pour autant d'être rejetées.



L'observation quotidienne et les expériences réalisées (Allen et J.-M. Levine) (8) montrent qu'un avis isolé, si ce n'est celui d'un expert, face à une attitude unanime provoque une tendance à l'exclusion de celui qui présente l'opinion divergente. Cependant, s'il se trouve soutenu par un autre, la crainte de rejet et la tendance à la conformité diminuent dans le groupe. Les expériences d'Asch montrent que si l'opposant se trouve un allié dans le groupe et reçoit ce qu'on appelle un « soutien social », l'individu « déviant » a plus de facilité à rompre la conformité. Notons que ce soutien résulte soit du fait de quelqu'un qui présente le même avis, soit du fait de quelqu'un qui a un autre avis non conforme.

Face à ces deux phénomènes (pression de conformité et soutien social), on peut imaginer aisément que certaines formes de management conduisent au consensus mou. Un manager trop inducteur, par exemple, récolte ce consensus mou, issu de la pression de conformité plus économique en énergie pour les membres de l'équipe. Mais il ne peut plus compter sur leur franche implication. En revanche, s'il permet que se dégagent des avis différents, s'il laisse s'ouvrir la réflexion, après des évolutions d'opinion de certains résultant de la discussion, il obtient au sein de son équipe, un accord qui ne doit rien à la passivité.

### 3.4. L'effet de polarisation

En partant de la pression de conformité et en intégrant le soutien social nous avons établi comment un débat peut s'ouvrir à partir d'un ou de deux avis divergents. Si nous examinons maintenant ce qui se passe à l'issue d'un véritable échange, on peut assister alors à un autre effet de groupe appelé « polarisation ». Cet effet se manifeste par « l'accentuation d'une tendance initialement dominante » dans le processus de décision : la décision de groupe va alors plus loin que la moyenne des décisions individuelles. De ce fait, le groupe prend plus de risques. Des personnes plus réservées avant la discussion font montre de plus d'audace et de radicalisation après.

✦ Cet effet a été démontré par un psycho-sociologue américain, Stoner (9), sur la base d'une expérience menée en 1961 qui consistait à demander à des sujets de choisir des conseils à donner à une personne. Ces conseils présentaient plus ou moins de risques pour la personne conseillée. Lorsqu'il mit les gens en groupe pour en discuter et prendre une décision, Stoner s'est aperçu que les préconisations collectives étaient clairement plus risquées que les individuelles. Des expériences ultérieures et différentes, faites par d'autres chercheurs, donnent les mêmes types de résultats.

Ce phénomène de polarisation se produit dans certaines conditions :

- il résulte d'une discussion où les aspects minoritaires ont été pris en compte ;
- il est plus important dans les groupes informels (absence de leader, d'expert ou de hiérarchique) ;
- il est d'autant plus manifeste que les individus se sentent plus impliqués par le sujet ;
- il va dans le sens de la norme du contexte externe au groupe.

✦ Ce dernier aspect apparaît manifestement dans une expérience citée par W. Doise et S. Moscovici (10) et que nous reproduisons ici : « En 1974, Myers et Bach invitent des sujets à imaginer qu'ils participent à une réunion d'experts qui doivent formuler un avis destiné au président des États-Unis. Cet avis concerne des décisions en matière de politique étrangère. Il a notamment trait à d'éventuelles interventions de l'armée américaine dans des pays tiers. Mais, avant de participer à ces réunions, les sujets expriment leur opinion personnelle. Ceci fait, on les sépare en deux catégories : les pacifistes (les colombes) et les plus belliqueux (les faucons). Puis on les remet en groupes homogènes de colombes et de faucons. La discussion se déroule alors entre groupes de quatre ou cinq personnes qui se mettent d'accord sur l'avis à donner au président des États-Unis. Leur tâche accomplie, les groupes sont dissous et recomposés en associant, dans de nouveaux groupes de colombes et de faucons respectivement, des personnes qui n'ont pas encore pris de décision ensemble. Ces groupes recomposés formulent une seconde fois leur avis. Enfin, chacun est invité à formuler individuellement son avis. » Les résultats montrent que les colombes se sont renforcées dans leur avis mais que les faucons formulent des avis plus pacifistes, après avoir discuté à deux reprises entre faucons. « Qu'est-ce que cela veut

dire ? Simplement que les normes et les valeurs de la société prennent plus de poids au cours de la discussion et de la décision collectives. Comme l'opinion, aux États-Unis est plutôt pacifiste, les faucons eux-mêmes sont amenés à l'adopter. »

On se trouve en présence, avec cette expérience, d'une part de la polarisation dans les groupes de colombes et d'autre part de la conformisation accrue des groupes de faucons à l'opinion et aux valeurs dominantes.

**La polarisation nous renseigne sur deux aspects de la vie des équipes : d'une part le débat engendre une forme d'affirmation du groupe, d'autre part il a tendance à faire converger l'avis de l'équipe vers celui de son contexte.**

Si l'on considère ces trois phénomènes (normativité, pression de conformité, polarisation) en perspective, quelles conclusions en tirer pour les équipes d'entreprise ? D'abord nous constatons que le désir d'appartenance à une équipe renforce l'acceptation de ses normes par les membres. Ensuite, la normativité tend à développer l'effet de conformité, par souci de s'éviter la mise en avant ou par crainte du rejet. Pour que les différences internes puissent s'exprimer, pour que l'équipe ose aller plus loin dans sa réflexion le manager doit favoriser la différenciation éventuelle des avis. Autrement dit, lorsque le débat est peu recherché, c'est la pression de conformité qui risque d'emporter la décision. Si en revanche le débat est ouvert, par la volonté de la direction ou par l'affirmation vigoureuse d'une opinion divergente soutenue par un ou deux autres membres de l'équipe, c'est la polarisation qui peut prévaloir.

### 3.5. L'expérience d'unité

Un dernier phénomène constitutif de la formation de l'équipe mérite aussi d'être connu pour pouvoir le reproduire et l'utiliser. Il s'agit de « l'expérience d'unité ».

Pour exister en tant que telle une équipe doit connaître des événements communs qui la rassemblent et la soudent. La cohésion peut venir à la suite d'une situation qui marque et fédère le groupe. Ce passage de l'état d'agglomérat (individus côte à côte)

à celui de « groupe constitué » se produit à diverses occasions et selon des modes tout à fait différents : il peut résulter d'une situation conviviale recherchée mais aussi d'une menace extérieure ou d'un échec qui soude le groupe autour d'un désir de revanche.

Max Pagès parle « d'expérience d'unité » (11) pour mettre en lumière cet instantané où le groupe se découvre un sentiment commun ou une émotion collective qui le fédère : « cette expérience affective de la relation que partagent tous les membres d'un groupe est le fondement du lien groupal car elle ne relie pas seulement chacun à tel être particulier, mais à tous. Elle reste le plus souvent obscure, cachée, inconsciente ». Ces instants de partage affectif se produisent régulièrement dans la vie d'une équipe au fil des événements qu'elle traverse : réussites, difficultés, résolution d'un conflit, repas, etc.



Dans une équipe dont le patron était ressenti comme très exigeant, perfectionniste et distant, nous avons organisé une discussion à sa demande entre son équipe et lui, discussion qui devait porter sur son management. Le tour de table avait duré près d'une heure trente. Chacun avait pu donner son avis et rappeler des événements mal vécus. Le patron écoutait en silence en prenant des notes. À la fin, il s'adressa à eux pour les remercier de leur franchise et reformuler ce qu'il avait entendu, alors que tous s'attendaient à des objections ou à un rejet. Avec émotion, il avoua sa désolation d'être perçu ainsi : s'il leur laissait tant de liberté, ce n'était pas une forme d'abandon, mais de confiance dans leur sérieux, dans leur sens des responsabilités ; s'il était vécu comme distant, c'était qu'il craignait d'être sur leur dos abusivement, et en les entendant il avait découvert à quel point la dimension personnelle était importante pour eux alors que lui, malgré le désir qu'il en avait, croyait devoir se l'interdire dans le cadre du travail. Ce fut un moment d'émotion entre des gens qui jamais ne s'étaient parlé et découvraient en moins de deux heures l'isolement dans lequel ils se maintenaient les uns et les autres. Expérience d'unité pour une équipe refondée.

#### **4. Limites et méfaits de la cohésion**

Oui, la cohésion peut gêner la production ou altérer la performance. Ceci met à mal quelques croyances selon lesquelles la cohésion serait toujours bonne conseillère. Malgré son influence

positive, elle présente parfois des inconvénients pour les résultats. Elle peut se mettre à jouer contre l'entreprise ou ne pas fonctionner selon ses objectifs. Elle peut aussi être source d'illusion collective ou entraîner de mauvaises prises de décision.

#### 4.1. La cohésion contre l'entreprise

Des équipes très cohésives peuvent chercher à entraver quelques orientations de la direction générale, vécues comme une menace. Ainsi certaines équipes de production, très normatives et cohésives face à la direction de l'entreprise, adoptent un rendement moyen inférieur à ce qu'il pourrait être. La cohésion de l'équipe y est forte avec souvent un leader électif qui fait contre-pouvoir et maintient une norme à partir de critères autres que ceux de l'entreprise.



D. Anzieu et J.-Y. Martin relatent une observation selon laquelle un rythme de groupe s'instaure de lui-même contre la direction de l'entreprise. Cet exemple met en évidence un phénomène de freinage volontaire. Dans un atelier d'assemblage, une enquête conduite par deux observateurs qui partagent la vie des ouvriers montre que, malgré un système de salaire au rendement collectif, le groupe assigne à ses membres une norme de production jugée normale par eux et en désaccord avec celle donnée par la direction. Si un ouvrier dépasse cette norme, il est soumis à des pressions de la part de ses collègues. Le rythme est ainsi contrôlé par le groupe et freiné, en opposition aux directives de la direction. Cet exemple montre à la fois que la cohésion et la normativité sont des facteurs puissants et l'importance d'une bonne relation entre l'entreprise et ses équipes.

Une cohésion forte et ancienne peut aussi réduire l'adaptabilité au changement de certaines équipes : les normes engendrées limitent la souplesse d'adaptation.



Nous avons travaillé avec un service informatique d'une grande entreprise industrielle qui avait été une des premières à s'informatiser. Son équipe informatique campait depuis deux décennies sur sa rente de situation et mettait en péril l'évolution de l'entreprise par sa difficulté à évoluer aussi vite que les progrès en informatique.

Ces deux exemples illustrent comment cohésion et conformité combinées peuvent opposer un frein aux nécessaires adaptations de l'entreprise.

## 4.2. Le pré-consensus et la pensée de groupe

D'autres effets négatifs peuvent se développer dans des équipes très cohésives comme « le partage d'illusions » et la « cohésion fusionnelle ». Mis en évidence par I.-L. Janis en 1972 le « partage d'illusions », appelé aussi « pensée de groupe » (group-think), se traduit par le rejet des opinions minoritaires ou innovantes dans les groupes habitués à travailler ensemble (12).



Ce chercheur s'est demandé pourquoi des décisions prises au plus haut niveau du gouvernement des États-Unis s'étaient révélées être aussi désastreuses que la tentative d'invasion de la Baie des Cochons, l'écrasement de la flotte américaine à Pearl Harbour ou les escalades de la guerre du Viêt-Nam. En travaillant sur les comptes rendus de réunions et les rapports d'experts, il s'est aperçu que, parmi les informations détenues par le groupe de décision, 1°) celui-ci avait privilégié celles qui allaient dans le sens du pré-consensus, 2°) les hésitants n'avaient pas été vraiment entendus, 3°) le débat avait été évité, 4°) le tout dans un climat de valorisation excessive de la situation des Américains (« illusion d'invulnérabilité »), 5°) et enfin l'adversaire ayant été sous-évalué. Il en résultait à chaque fois une décision désastreuse. C'est ce qu'il a appelé la group-think ou pensée de groupe. Voyons comment elle se construit.

**Trois facteurs essentiels concourent à la pensée de groupe : l'influence d'un leader estimé, la normativité naturelle d'un groupe habitué à travailler ensemble et la pression de conformité.**



Janis rapporte ainsi les propos d'un fonctionnaire de l'entourage du Président, (décision concernant la Baie des Cochons) : « Il semblait qu'avec John Kennedy pour nous conduire et tous les talents qu'il avait attirés autour de lui, rien ne puisse nous arriver. Nous étions persuadés que si nous affrontions les problèmes de la nation, si nous appliquions des idées audacieuses et nouvelles avec bon sens et en travaillant dur, nous pourrions surmonter tous

les obstacles. » Il ajoute plus loin : « Lorsqu'un groupe de personnes qui respectent mutuellement leurs opinions, parvient à un avis unanime, chacun des membres du groupe se convainc facilement que cette certitude reflète la vérité. Ce recours à la validation par le consensus tend à remplacer la réflexion critique individuelle et la mise à l'épreuve de la réalité. Les membres d'un groupe cherchent, sans toujours s'en rendre compte à désamorcer leurs écarts d'avis, surtout lorsqu'ils ont affaire à des mesures difficiles. »

Ces équipes gouvernantes étaient restées dans une « illusion d'unanimité » évitant tout débat qui conduise à une confrontation interne ou à un rejet par le Président. C'est la conjonction de la puissance d'un leader, de la pression de conformité d'un groupe cohésif et d'une série de succès qui, faisant perdre toute humilité, mène à la « pensée de groupe ».

H. Laroche dans le livre *Management, aspects humains et organisationnels* (13), recense six facteurs de la pensée de groupe :

- l'illusion que le groupe a de sa propre invulnérabilité,
- la prégnance d'un leader charismatique qui génère un pré-consensus,
- la rationalisation collective, qui décourage toute remise en cause et filtre les informations contraires,
- l'illusion du bon droit, au nom duquel le groupe apparente son action à une croisade,
- la sous-estimation de l'adversaire,
- la pression de conformité (pression sur les opposants et auto-censure).

Ces travaux sont édifiants pour le management, tout particulièrement pour les équipes de direction amenées à prendre des décisions qui engagent toute l'entreprise.

**Ils montrent comment certaines formes managériales autoritaires ou charismatiques peuvent induire de mauvaises décisions si le groupe se soumet à la pression de conformité. Il ne faut pas en déduire que le charisme serait mauvais pour les décisions mais qu'il faut se méfier des phénomènes qu'il peut enclencher.**

### 4.3. L'illusion fusionnelle

La cohésion au sein des équipes revêt certaines formes qui, même si on ne les rencontre que rarement, se révèlent dommageables tant pour les individus que pour les organisations.

Une des déviations du fonctionnement collectif est constituée par « l'illusion fusionnelle ». C'est le cas d'équipes ou de bandes, particulièrement soudées autour d'un chef très influent, sûres d'elles-mêmes et tenant à distance, voire avec un certain mépris, tous ceux qui n'y appartiennent pas.

Une courte période fusionnelle apparaît au début de la vie d'une équipe ; elle est temporairement utile pour sa constitution et peut se révéler plaisante. C'est un état provisoire de fusion, de première expérience d'unité, dans lequel le groupe se fonde. Si cet état persiste parce qu'il est entretenu par le leader, il développe de façon caricaturale des aspects négatifs rencontrés précédemment, tels que la « pensée de groupe », le conformisme et le rejet de toute différence. Assuré de détenir la vérité, le groupe devient alors très fusionnel, monopolaire, intolérant à l'égard de ce qui lui est étranger ou extérieur. C'est une équipe dans laquelle le « nous » dissout le « je » où les individus donnent l'impression d'être inféodés à l'équipe au point qu'on se demande ce qu'il leur reste à titre individuel. Cet état illusoire a été décrit par D. Anzieu (14) sous le nom « d'illusion fusionnelle » : le groupe, plongé dans cette situation, semble avoir perdu le contact avec la réalité. Né d'une cohésion émotive forte cet état est entretenu par un leader affectif qui manage son équipe comme un clan. La proximité y est étroite et un clivage affectif accompagné d'un sentiment de supériorité se met en place. Il sépare ceux qui appartiennent au groupe (les bons) et ceux de l'extérieur qui ne lui appartiennent pas (les mauvais).



Chez l'un de nos clients, une équipe marketing avait la réputation d'être très soudée, un peu casse-cou mais efficace. Elle cultivait son image collective et, de l'extérieur, l'admiration vouée au manager semblait équilibrée et attrayante. Dirigée par une femme adepte de sports extrêmes, elle était composée pour moitié d'hommes et de femmes. Très fusionnelle, exclusive vis-à-vis de l'extérieur (on est les meilleurs, on est les plus créatifs) elle était ravagée en interne par des jalousies interpersonnelles considérables et non exprimées. Celles-ci étaient avivées par le manager, qui entrait dans un jeu d'attirance-sédution envers les uns puis envers les autres. Il n'y avait évidemment de place pour

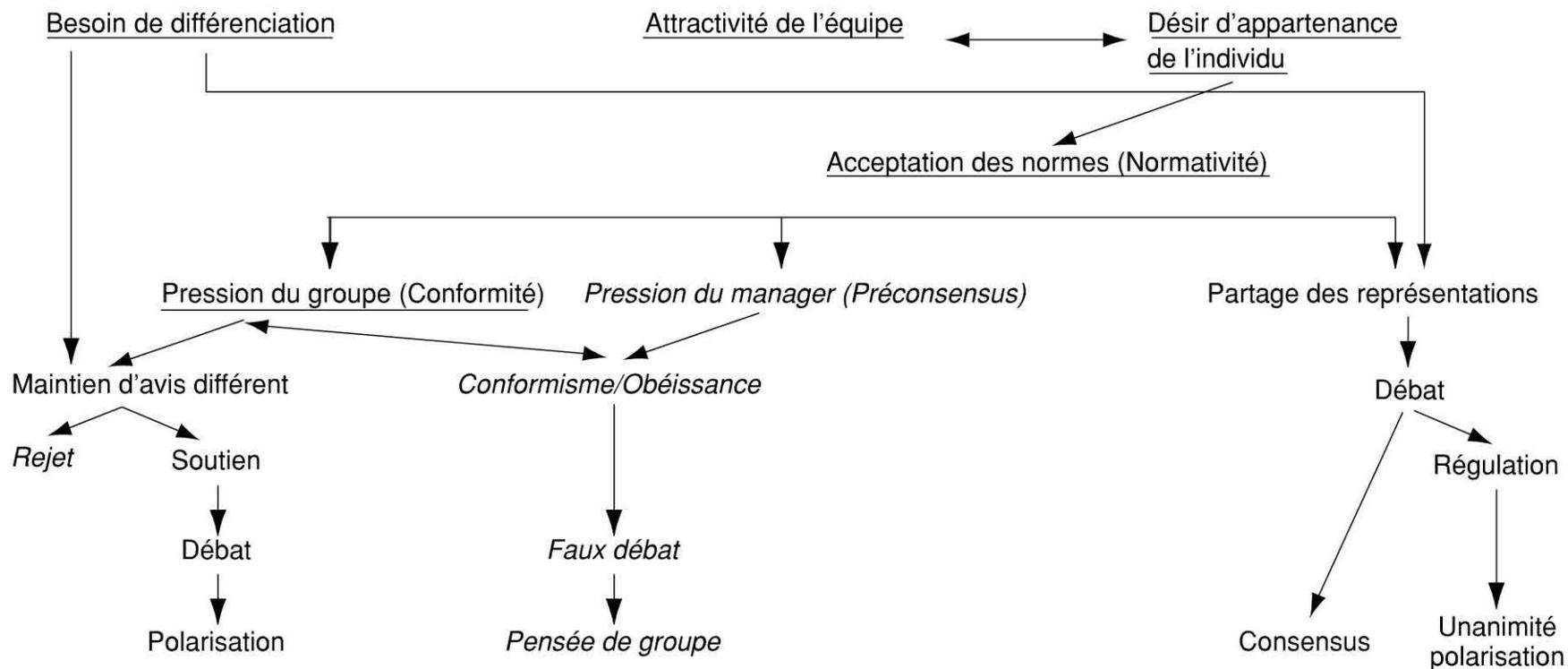
aucune critique interne du système, critique qui aurait tout fait exploser ou aurait contribué à éjecter sévèrement l'opposant. Le séminaire, difficile, fut l'occasion d'analyser tout cela et de sortir de cette illusion.

Ce mode de fonctionnement, renforcé par un leader qui joue sur la fascination, se rencontre quelquefois dans des groupes extrémistes, religieux ou politiques. Il est plus rare dans les entreprises : vécu comme un État dans l'État, il est dissout par l'organisation.

**Cette illusion fusionnelle résulte d'une situation dans laquelle la dimension affective prend trop de place et d'un fort attachement de chacun pour le chef. Il en résulte une négation des différences individuelles et une illusion de toute-puissance collective.**

La connaissance de cet effet de groupe doit conduire à bien distinguer la proximité nécessaire à une bonne cohésion humaine et l'illusion fusionnelle qui, elle, est une forme pathologique.

La cohésion est un ciment qui fait la différence entre un tas de briques et un mur. Sans cohésion, on a un groupe d'individus mais pas d'effet collectif, pas d'équipe. L'obtenir et l'entretenir à un niveau professionnel nécessite attention et soin constants. C'est ce qui pousse nombre d'entreprises à avoir des services spécialisés dans le coaching d'équipe pour superviser l'action managériale.



Dynamiques d'équipes

En souligné : les données habituelles. En italique : les pratiques à éviter. En maigre : les pratiques à conseiller.

**Phénomènes d'équipe dus au mode de management**

## L'essentiel à retenir

La vie en équipe a ses avantages. Elle produit aussi des phénomènes dont il faut savoir se garder. En voici les principaux.

### L'effet Ringelman

L'effet Ringelman constate la diminution de la contribution individuelle lorsque la taille d'un groupe augmente. Certes, la production totale est plus importante mais la contribution individuelle baisse (parfois des deux tiers). La configuration en équipe permet d'échapper à cette loi.

### La recherche d'attention

Désir d'appartenance et besoin de différenciation ont une telle prégnance qu'ils donnent lieu à des phénomènes d'équipe qu'il convient de connaître pour les prévenir. Lorsque dans l'équipe il n'y a pas assez de feed-back ou de gratification, le besoin de reconnaissance, incontournable, emprunte des voies détournées pour obtenir satisfaction. Pour y parvenir, les procédés sont innombrables : garder la parole, occuper le centre, provoquer, faire rire, faire de la rétention, etc. Chacun s'arrange avec ce qu'il a pour devenir à son tour le « centre d'attention » par des voies positives ou négatives.

### La lutte pour la préférence

La lutte pour la préférence consiste à tenter d'être préféré du chef ou du groupe. Ce comportement se fait aux dépens des autres et ne manque pas d'induire une compétition dévastatrice pour l'esprit d'équipe. Cette lutte peut aussi résulter d'une pratique managériale lorsque le manager cherche à asseoir son pouvoir sur une division de l'équipe.

### L'effet P.I.P.

L'effet P.I.P. (*primus inter pares* : le premier parmi les égaux) est un moyen particulièrement subtile conciliant la conformité aux normes de l'équipe et la manifestation de son individualité. Il s'agit de se démarquer par le haut en étant le plus conforme aux normes de l'équipe, en étant le meilleur. L'équipier « P.I.P. » obtient de cette façon la reconnaissance par ses pairs et par son chef tout en maîtrisant sa différenciation par occupation d'une place unique et en vue. Dans une équipe, ce comportement peut apparaître utile pour le manager mais se révèle en fait des rivalités internes sourdes qu'il est préférable de traiter.

### **Les comportements compensatoires**

Lorsque le management est trop contraignant et le manager pas assez attentif aux collaborateurs, la recherche de différenciation se poursuit sur un mode négatif. Des comportements de compensation, destinés à restituer à l'équipier le sentiment de son autonomie, se développent : antagonisme, moindre mobilisation, préservation de ses degrés de liberté, prise de distance, recherche d'appartenance externe, etc.

### **La normativité**

Vouloir appartenir à une équipe conduit à se conformer aux habitudes du groupe et à chercher à se faire accepter. Ces habitudes, croyances, valeurs et rituels sont une manifestation de l'entité collective. L'adhésion à cet ensemble de valeurs et de comportements constitue la normativité. Utile, elle peut cependant pousser à une pression, dite de conformité.

### **La pression de conformité, dite « effet Asch »**

La « pression de conformité », que tout membre d'un groupe peut ressentir, pousse à conformer par distorsion son propre avis à l'opinion dominante afin de maintenir son appartenance au groupe ou de s'éviter une opposition frontale.

La taille du groupe agit sur les comportements de conformité. Forte dans un petit groupe, elle diminue dans un grand groupe, elle diminue dans un groupe plus important mais augmente en présence d'un grand nombre de personnes.

### **Le soutien social**

Si ce n'est celui d'un expert, un avis isolé, face à une attitude unanime provoque une tendance à l'exclusion de celui qui présente l'opinion divergente. Cependant, s'il se trouve soutenu par un autre, soit du même avis, soit d'un autre avis encore différent, la crainte de rejet et la tendance à la conformité diminuent dans le groupe. Si l'opposant se trouve un allié dans le groupe, il reçoit un « soutien social », l'individu « déviant » permet au groupe de rompre la conformité.

### **L'effet de polarisation**

Lors d'un véritable échange on assiste à un autre effet de groupe appelé « polarisation ». Il se manifeste par « l'accentuation d'une tendance initialement dominante » dans le processus de décision.

La décision de groupe va alors plus loin que la moyenne des décisions individuelles. De ce fait, le groupe prend plus de risques.

Ce phénomène se produit lorsque les aspects minoritaires ont été pris en compte et que les individus se sentent plus impliqués par le sujet. Il va en général dans le sens de la norme du contexte externe au groupe.

### **L'expérience d'unité**

Le passage de l'état d'agglomérat (individus côte à côte) à celui de « groupe constitué » se produit à l'occasion d'un événement qui soude le groupe : réussite, difficulté, résolution d'un conflit, repas, etc. C'est l'expérience d'unité.

### **La cohésion contre l'entreprise**

Malgré son influence positive, la cohésion présente parfois des inconvénients pour les résultats. Des équipes très cohésives peuvent chercher à entraver quelques orientations de la direction générale, vécues comme une menace. La cohésion de l'équipe y est forte avec souvent un leader électif qui fait contre-pouvoir et maintient une norme à partir de critères autres que ceux de l'entreprise.

### **La pensée de groupe**

Parfois, le consensus tend à remplacer la réflexion critique individuelle et l'épreuve de la réalité. Les membres d'un groupe cherchent, sans toujours s'en rendre compte, à désamorcer leurs écarts d'avis, surtout lorsqu'ils ont affaire à des mesures difficiles. Trois facteurs essentiels concourent à cette pensée de groupe : l'influence d'un leader estimé, la normativité naturelle d'un groupe et la pression de conformité.

### **La cohésion fusionnelle**

D'autres effets négatifs peuvent se développer dans des équipes très cohésives comme « le partage d'illusions » et la « cohésion fusionnelle ». Une courte période fusionnelle apparaît au début de la vie d'une équipe, elle est temporairement utile pour sa constitution et peut se révéler plaisante. Si cet état persiste, entretenu par le leader, il se développe de façon caricaturale des aspects négatifs rencontrés précédemment, tels que la « pensée de groupé », le conformisme et le rejet de toute différence. Assuré de détenir la vérité, le groupe devient alors très fusionnel, monopolitaire, intolérant à l'égard de ce qui lui est étranger ou extérieur.



# **CONFLITS, USURE ET ENTRETIEN DE L'ÉQUIPE**

*Le peuple est indocile  
parce que ses gouvernants sont trop entreprenants.*

Lao Tseu



L'équilibre de l'équipe est subtil mais fragile, comme l'est celui d'un champion ou d'un cheval de course. Il doit être entretenu, développé, et même soigné. Deux écueils importants pour cet équilibre résultent des risques de conflits, internes ou externes, et de l'usure que le quotidien ne manque pas d'opérer. Pour les prévenir ou les réduire, le manager ou le dirigeant dispose de plusieurs moyens tels que la régulation, la confrontation et le séminaire annuel. Nous exposons ci-après quelques-uns de ces aspects, bien connus des coachs d'équipe.

## 1. Conflits et crises

La conflictualité est une donnée incontournable de l'équipe. Que cela soit une équipe pluridisciplinaire au sein de laquelle se développent des conflits d'objectifs ou une équipe monodisciplinaire dans laquelle se produisent des conflits de rôles et de personnes, aucune n'y échappe. Sans compter que s'y ajoutent des conflits psychologiques, internes à l'individu et des conflits externes inter-équipes. Le conflit est une norme pour l'équipe.

**Dans l'équipe comme dans l'entreprise, les objectifs de chacun entrent en opposition ou en synergie. Si l'opposition n'est pas traitée, c'est le conflit. Et si les conflits ne sont pas régulés, c'est la crise, voire la rupture ou la démobilisation.**

La crise doit être distinguée du conflit. État transitoire entre deux périodes ou deux systèmes, elle résulte d'une inadéquation entre un mode de fonctionnement ancien et une situation actuelle nouvelle. Elle résulte d'un manque, d'un déséquilibre, d'un changement qui tarde à intervenir. Changement de valeurs, de croyances, d'attitudes ou d'organisation.

Vivre en équipe génère aussi divers conflits internes à l'équipier. Passer du « Je » au « nous » n'est pas toujours aisé. Cela demande d'être autonome et « bien dans sa peau », de savoir vivre en bonne intelligence avec autrui, d'avoir confiance, de partager territoire et pouvoir et de rendre compte continuellement. Le

niveau de conflictualité supportable dans une équipe est fonction de la maturité individuelle et collective de ses membres. Dès qu'une des capacités permettant la vie collective n'est pas intégrée, il y a risque de conflit soit interne à l'équipier soit interne à l'équipe.

La différence de perception, le manque de gratification ou de respect et certains changements mal préparés constituent des sources fréquentes de conflits. Les recouvrements de rôles, d'objectifs ou de personnes ou les difficultés entre le manager et une partie de l'équipe sont des situations courantes, génératrices de conflits. De sources diverses, ils proviennent d'effets de l'organisation, de différences de valeurs ou de dissonances affectives, cognitives ou opératoires. De telles dissonances se produisent lorsque deux équipiers n'accordent pas la même valeur à un fait : l'un estime que c'est important et l'autre pas. La structure de l'équipe et les pressions de l'environnement apportent aussi leur lot de conflits. Le recouvrement des responsabilités, le partage des ressources, les rivalités entre fonctionnels et opérationnels, la dépendance vis-à-vis de la production des autres ou encore des attributions imprécises sont de nature à provoquer des heurts entre des équipes ou en leur sein. Une telle liste est bien la preuve de ce que les conflits sont une condition de l'équipe.

**Le règlement de ces situations de crise constituent une bonne part du travail du manager. C'est à ce prix qu'il maintient une dynamique positive de son équipe, dynamique dont nous avons dit à maintes reprises qu'elle est fragile et qu'elle doit être protégée.**

Avant d'énumérer différents cas de difficultés que peuvent traverser les équipes, notons que le conflit est utile comme moyen de sortir d'une crise. Ces moyens sont au nombre de trois : la progression, le conflit ou la régression à l'état antérieur. Pour dépasser une crise, une des premières démarches consiste à réajuster les perceptions des différents protagonistes. Alors seulement on peut tenter le déplacement de leurs positions pour sortir des antagonismes.

## 2. L'usure de l'équipe

La vie quotidienne use l'équipe. Et ceci d'autant plus qu'elle n'est pas entretenue. En plus de l'éventuelle démobilisation de l'équipe pour des causes externes, il y a trois cas dans lesquels on constate cette usure. Ce sont :

- la dégradation du lien entre les équipiers (diminution de la cohésion),
- l'accumulation de sentiments négatifs (diminution de la mobilisation),
- la déperdition d'énergie (diminution de la cohésion technique).

### 2.1. La dégradation du lien entre les équipiers

On ne peut faire travailler des hommes ensemble dans la durée en les laissant livrés à la dynamique naturelle des groupes sociaux, sans règles ni régulation. Un groupe ne fonctionne durablement qu'en s'occupant de son hygiène et de sa vitalité. De nombreux chefs qui n'ont pas intégré ce principe interviennent peu sur la dynamique, ne la considérant pas comme de leur ressort. En conséquence, à l'intérieur de leur équipe, la synergie se trouve réduite par les traces de situations non managées qui détériorent peu à peu, et de proche en proche, les relations interpersonnelles.

C'est ce qui conduit à entendre des petites phrases qui ne laissent aucun doute sur l'état général :

- « Le comité de direction est constitué de sous-groupes qui fonctionnent en « donnant-donnant ».
- « Entre certains, c'est la neutralité... pas toujours bienveillante ! »
- « H et L gardent les informations. »
- « Des gens dans le Comité de direction, frustrés de n'avoir pas participé à certains choix, sont nettement moins impliqués dans le business. »
- « Entre nous, on cherche plus des coupables que des solutions. »
- « On ne mange pas ensemble. »
- « Le clash est perpétuel entre G et R. »

Toutes ces remarques ont été entendues dans le même comité de direction d'une entreprise réputée. On imagine l'état de l'équipe ! Et le prix à payer, en termes de rendement, pour compenser des

sentiments aussi négatifs. De telles remarques laissent tout à fait imaginer l'utilité qu'il y a à prendre le temps d'évaluer le fonctionnement d'équipe.

### 2.2. L'accumulation des sentiments négatifs

L'accumulation de sentiments négatifs contribue à la dégradation du climat : absence répétée de signes de reconnaissance, échec non surmonté, fautes de management. Une telle accumulation use les meilleures bonnes volontés, même si contrairement au cas précédent elle ne s'attaque pas à la cohésion mais à la mobilisation de chacun. Le DRH d'une grande entreprise de bureautique de trois mille cinq cents personnes, racontait comment il n'avait jamais pu dépasser une forte déception qui lui avait été infligée quinze ans auparavant, au point de s'investir ailleurs, en dehors de l'entreprise.

Les incidents qui démobilisent l'élan d'un collaborateur passent souvent inaperçus alors qu'ils pourraient être surmontés assez facilement par une pratique de régulation grâce à laquelle il est possible de régénérer la mobilisation d'une équipe.



Cinq directeurs régionaux d'une entreprise de distribution, à la tête de quelques centaines de personnes éparpillées sur le territoire national, ne s'étaient pas revus depuis le dépôt de bilan de leur société. Dépôt de bilan qu'ils avaient pris de plein fouet, alors que tout semblait aller bien et que leur confiance dans la direction était revenue. Un groupe concurrent avait repris leur entreprise et depuis lors chacun d'eux s'affairait à rassembler les morceaux d'une chaîne de distribution qui volait en éclats. Traumatisés par ces événements, beaucoup avaient décidé de partir, afin de se soustraire à une absorption humiliante. Ceux qui restaient avaient fait ce choix pour accompagner un leader qu'ils tenaient en grande estime.

Quand ils se sont revus, lors d'un séminaire d'équipe, ils n'osaient pas parler des « événements », selon leur terme. Nous avons alors mesuré à quel point, dans une situation de reprise d'entreprise, les « dominés » peuvent se sentir atteints dans leur amour-propre et peu enclins à donner le meilleur d'eux-mêmes. Pour que l'entreprise reprise ne « traîne pas les pieds » trop longtemps, il fallait trouver le moyen d'effacer les rancunes et les déceptions cachées. Dans un premier temps, le séminaire a été centré sur un exposé de la traversée solitaire de chacun. Ce travail s'est effectué peu à peu, dans une très grande pudeur.

Une fois partagées et mises en commun ces épreuves personnelles, ces cinq directeurs ont découvert un sentiment d'appartenance nouveau comme si une nouvelle équipe se créait à partir justement de ces difficultés communes vécues par chacun. Un deuxième temps du séminaire fut consacré à un échange sur leurs perceptions du nouveau groupe de distribution auquel ils appartenaient désormais : comment réagissaient les gens à leur égard, de quelle façon se sentaient-ils eux-mêmes acceptés ou « mis au pas », quelles opportunités cela pouvait-il bien représenter pour eux, ne fallait-il pas tout abandonner et partir ailleurs ? Chacun, faisant confiance à ceux qui restaient, se sentait tenu par eux. Mais comment retrouver le dynamisme connu auparavant, cassé à la suite des erreurs de gestion qui avaient contraint au dépôt de bilan ? Tous décidèrent alors de proposer à leur nouvelle direction de maintenir leur différence, leur culture, de déclarer clairement leur identité collective, tout en servant le nouveau groupe. Ceci fut organisé en un plan d'action minutieux, et réalisé comme prévu. Le hasard a voulu que le deuxième séminaire ait lieu le jour où paraissait dans la presse des articles titrant sur le redressement de cette marque !

### 2.3. La déperdition d'énergie

La déperdition d'énergie a des causes diverses. On a déjà cité la dégradation des liens et les insatisfactions non purgées comme causes d'usure. D'autres proviennent des conditions de travail, de la culture, du stress, du climat général ou du défaut de coordination. Ces pertes constituent un manque à gagner qui va selon les estimations de vingt à quarante pour cent du potentiel global de l'entreprise.



« Chacun travaille bien... mais en ordre dispersé » expliquait un membre d'une équipe marketing avec laquelle on cherchait à réduire la durée de mise au point du cahier des charges pour que les nouveaux produits arrivent à temps sur le marché. Le cloisonnement général de l'entreprise, qui se manifestait également au sein de l'équipe, était la cause principale du problème. Y porter remède pouvait être l'occasion de faire prendre conscience au reste de l'entreprise que la résistance à agir de manière interdépendante était à l'origine de la lenteur de l'action. Chacun travaillait bien dans son espace et les produits arrivaient tard sur le marché. Il n'était pas rare de constater que plusieurs personnes avaient fait la même chose sans que quiconque s'en aperçoive.

Lors de son séminaire, la décision de cette équipe marketing a été d'agir, avec le concours de la Direction Générale, sur la relation entre le marketing, le commercial, le développement et la production. Une partie du séminaire a consisté à réfléchir aux moyens à utiliser pour convaincre les autres services de participer à une expérience de coopération transversale active, à titre d'expérience. Le projet fut proposé ; l'équipe marketing a animé un travail en « conclave » d'une semaine entre des représentants des quatre services concernés afin d'établir le cahier des charges d'un nouveau produit et de procurer un exemple de travail réactif et interdisciplinaire. Non seulement le cahier des charges a été établi en un temps record, mais l'esprit d'équipe s'en est trouvé fortifié et la direction générale a mis en place une série de chantiers destinés à élaborer dans toute l'entreprise des processus de fonctionnement transversaux.

### 2.4. La désintégration des équipes

L'équipe a ses hauts et ses bas, la cohésion peut s'effriter, le moral chuter, les relations s'user. Une baisse de moral n'est grave qu'en cas d'échec manifeste et définitif d'atteinte de l'objectif final. Pour une bonne équipe, une contre-performance même douloureuse n'est qu'une péripétie vite retournée. C'est une occasion de « remonter la pente », d'analyser les causes et de réviser sa tactique. La désintégration d'une équipe est plus grave. Elle survient à plusieurs occasions : le départ du chef, l'événement extérieur ou l'atteinte d'un objectif particulièrement significatif.

L'événement extérieur est un grand briseur d'équipes ; le manager muté intempestivement, la nouvelle stratégie, le départ de certains équipiers clés sont des situations inévitables mais qui doivent être managées avec beaucoup de soin (deuil de l'ancienne équipe, refondation de la nouvelle) afin de ne pas laisser de séquelles dans l'esprit de ceux qui, s'étant engagés complètement, se retrouvent dépossédés dans leur élan.

Parfois des entités humaines qui ont bien fonctionné éclatent subitement au départ de leur chef. C'est le cas lorsque la dépendance des individus à son égard était forte. C'est également le cas lorsque le projet pour lequel elle avait été créée est arrivé à son terme. Une équipe est une configuration à durée déterminée : elle naît, vit et meurt et ce, parfois, d'autant plus vite que le niveau atteint est plus performant.

### 3. L'entretien de l'équipe

Comme tout organisme vivant, l'équipe requiert des pratiques d'hygiène. Même lorsque le management est attentif aux obstacles ou aux freins au jour le jour, il faut réserver des plages de temps pour évaluer, évoluer et purger. La régulation des rapports relationnels est une nécessité de la relation des humains car certains non-dits pèsent longtemps sur le climat. Chacun a fait l'expérience de ce qu'il en coûte de retenir un sentiment qui demande à s'exprimer. Pour parvenir à ce que l'équipe se ressource, il y a un moyen simple qui est la pratique de séminaire annuel. D'une durée de deux jours, en fin d'exercice ou lors d'une rentrée, il permet de se consacrer à l'analyse du fonctionnement collectif et à l'élaboration fine d'un plan d'action pour les mois qui suivent. Il fournit l'occasion à l'équipe de se retrouver, de se parler en dehors du contexte habituel et de franchir des étapes de maturation.

#### 3.1. Les séminaires annuels d'équipe

Depuis quelques années, on assiste à l'émergence de techniques spécifiques d'intervention pour coacher les équipes constituées. Ces interventions portent sur la cohésion, les pratiques d'action concertée et les objectifs. Trois catégories de séminaires, correspondant aux stades de développement de l'équipe, existent actuellement : le « teambuilding », le « teamdevelopment » et les séminaires « d'efficacité collective », réservés à des équipes déjà bien formées.

Parmi les séminaires destinés à stimuler la maturation de l'équipe, le teambuilding, qui vise sa constitution, tient chronologiquement la première place. Il est suivi, les années suivantes, par des séminaires de dynamique d'équipe ou d'efficacité collective selon le stade de développement atteint par l'équipe. Les uns et les autres sont conçus pour entraîner, former et stimuler des équipes qui ont déjà de bons résultats et veulent les conserver. Le premier s'attache à acquérir les bases du fonctionnement collectif alors que les suivants sont orientés vers l'amélioration de l'efficacité. Il faut garder à l'esprit qu'une véritable culture d'équipe demande plusieurs années pour être mise en place dans une organisation, même si des avancées sensibles sont perceptibles dès le début de la démarche de progrès.

– Les séminaires de « teambuilding » favorisent, en renforçant la cohésion interne, la constitution d'un groupe en équipe. Ils

peuvent être conduits à partir d'aspects opérationnels ou d'activités externes à l'activité professionnelle. Entrent dans cette catégorie tous les stages dont l'objectif est de renforcer les relations entre les équipiers, en leur faisant partager un vécu commun (voyage, aventure, jeux, stage de communication interpersonnelle) sur un mode différent de leur fonctionnement habituel. Un tel résultat s'obtient, pour une équipe plus mature, par un travail direct sur son niveau de cohésion.

– Les séminaires de « teamdevelopment » ou de « dynamique d'équipe » s'attachent, autour d'une équipe déjà constituée, à améliorer la dimension technique de la cohésion. Ils portent sur les process et les modes d'interdépendance. En général ces séminaires visent à optimiser le « comportement d'équipier », sachant que les aspects managériaux ont été traités lors du précédent.

– Les séminaires « d'efficacité collective » s'adressent à des équipes performantes qui souhaitent évaluer leurs pratiques, se concentrer sur leurs objectifs et renforcer leur influence dans l'entreprise. Suivis par des équipes de direction qui fonctionnent déjà très bien, ils représentent un temps privilégié durant lequel les équipiers établissent leur plan annuel.

### 3.2. Les séminaires de constitution d'équipe

L'objectif d'un séminaire de teambuilding est de constituer un groupe en équipe, c'est-à-dire lui permettre de franchir rapidement les premiers stades de développement pour atteindre les suivants. Une telle démarche permet de réaliser en quarante huit heures le passage d'un stade à un autre, passage qui prendrait autrement plusieurs mois. Lorsqu'il s'agit de constituer rapidement un nouveau groupe en équipe, pour une équipe projet par exemple, le travail s'opère avec des gens qui ne se connaissent pas ou peu. Tout est nouveau dans ce cas, le manager, le produit, les équipiers et le fonctionnement. L'objectif de l'intervention consiste alors à établir rapidement un lien entre les futurs co-équipiers et à leur faire élaborer les conditions de leur action commune. Le teambuilding peut servir également à rétablir un climat favorable lorsque la cohésion s'est dégradée ou lorsqu'elle n'a jamais vraiment été établie.

### 3.3. Éléments de méthodologie du teambuilding

Le teambuilding est le séminaire à partir duquel l'équipe se constitue ou se reconstitue. Il porte sur la connaissance des équipiers entre eux et leurs relations. Au travers d'une émotion partagée, il s'agit d'atteindre le point dit « d'expérience d'unité » pour reprendre une formulation de Max Pagès (1). Cet instant où il « se passe quelque chose » est le moment où le groupe se constitue en tant que tel. C'est le passage de la situation d'agglomérat (premier stade de la vie d'une équipe) à celle de groupe constitué, correspondant au deuxième stade, dit d'appartenance. À partir de ce moment, assez facilement repérable au travers de manifestations collectives de satisfaction ou de plaisir, il y a « groupe », c'est-à-dire entité collective. Ce n'est, cependant, pas encore une équipe. Elle ne le deviendra qu'après engagement dans un objectif commun et partage des rôles.

Dans le cas d'une équipe existante qui a accumulé du passif, le teambuilding commence par un travail de décristallisation du non-dit. Puis vient l'étape « d'expérience d'unité ». Ensuite les participants élaborent une vision commune de la mission et de l'objectif actuel. Enfin ils prennent une décision concertée sur la mise en œuvre de leur plan au cours des mois qui suivent.

Sans entrer dans le détail exhaustif de la conduite d'un tel séminaire, nous nous proposons d'exposer quelques éléments de méthode qui permettront au lecteur de faire le lien avec des situations similaires, connues de lui.

#### *3.3.1. La décristallisation et le seuil d'ouverture*

Pour une équipe existante, le teambuilding lève les freins qui s'opposent à un fonctionnement satisfaisant et stimule les ressources internes. Aucun travail de fond ne peut prétendre à une réelle efficacité si la qualité des relations dans l'équipe n'a pas été préalablement améliorée. Cette réduction des obstacles s'obtient par une régulation des relations interpersonnelles et par un feedback sur le fonctionnement managérial. L'intervention vise en premier à faire accéder les participants à un mode de relations franches et directes. Pour cela il faut sortir de ce qui s'est cristallisé pour trouver un type de relation plus sain. La première étape consiste donc selon une expression de K. Lewin, à « décristalliser » les relations interpersonnelles au travers de discussions sur la vie et le fonctionnement de l'équipe, ou à partir d'une présentation personnelle de ce qui a été vécu par chacun lors de bouleversements récents dans la vie du groupe.

Faire franchir ce seuil, au-delà duquel le groupe s'ouvre, est une des difficultés majeures de cette approche et conditionne toute la suite. Le seuil d'ouverture peut aussi bien être franchi en quelques heures – c'est le cas le plus général – qu'au bout d'un jour et demi – c'est le cas le plus difficile. S'il ne l'était pas du tout, ce serait le signe que le teambuilding a échoué.

En quinze ans nous avons connu ce cas de figure à deux reprises. À chaque fois, il s'agissait de cas pour lesquels il aurait fallu refuser de tenir le séminaire. Le premier manager ne recherchait pas la cohésion de son équipe mais voulait expérimenter une « nouvelle technique » ; le second n'était pas à même de manager une équipe mature. Du premier cas, nous avons appris que le teambuilding doit être refusé à des managers ayant un autre but qu'opérationnel, et du second qu'il ne pouvait y avoir d'équipe sans manager exerçant réellement son pouvoir.

Une fois franchi ce seuil, le bénéfice pour chacun est tel qu'il lui permet de renoncer à des succédanés de relations. À ce stade, les participants ont décidé d'adopter une attitude ouverte : la parole est directe, les relations sont devenues franches et le groupe est constitué en tant que tel. Soulignons que c'est bien souvent l'expérience d'un véritable échange autour de difficultés dont on ne parlait précédemment pas qui provoque ce sentiment commun et qui réunit les personnes.

La différence d'efficacité entre un mode de relations restreintes et un mode de relations ouvertes est un des éléments clé de la durée des effets du teambuilding ; l'équipe qui a expérimenté cette nouvelle manière de fonctionner n'a plus aucune envie de revenir à l'ancienne tant le climat s'est allégé et les comportements inhibés se sont libérés.

### *3.3.2. L'évolution du management*

À l'instar de la performance sportive qui relève d'une préparation complète et diversifiée (entraînement, forme physique, régime alimentaire, adaptation climatique, concentration, expérience de la compétition), la réussite d'une équipe résulte d'une multiplicité de conditions. Les managers doivent avoir conscience que l'atteinte de l'objectif dépend de l'attention qu'ils portent à chacun de ces paramètres. Aimé Jacquet, entraîneur de l'équipe de France de football pour la coupe du Monde de 1998, témoigne : « je notais tout, je pensais au lendemain, à la cheville de l'un, à la tête de l'autre. Tout est détail dans le haut niveau » (2). Une autre fois, un dirigeant nous confie :

« Quand maintenant je me rends compte de l'influence de mon comportement sur celui de mes collaborateurs, j'ai l'impression d'avoir passé vingt ans à côté de la plaque »

Les séminaires de teambuilding mettent en évidence les effets de ces détails. Lors de ces rencontres, les responsables mesurent, au travers de ce que rapportent les collaborateurs, à quel point la conscience de ces « détails » font au final la différence. « Je n'imaginai pas qu'ils y tenaient tant » ou bien « j'avais complètement sous-estimé l'impact de ce changement pour eux » sont des phrases entendues continuellement à l'issue des sessions.

### *3.3.3. Entretien la dynamique d'équipe*

Tout séminaire fournit une expérience de groupe qui provoque un progrès que l'équipe souhaite maintenir. Cette expérience, qui se renouvelle chaque année, démontre concrètement la possibilité de vivre une évolution collective en s'appuyant sur une grande réunion d'organisation du travail de l'année. Le séminaire annuel entretient la dynamique et déclenche un « effet de série » sur tous les plans : comportements individuels, réseaux de relations, climat, procédures, objectifs, modes opératoires, management, etc.

**Ce séminaire annuel d'équipe, que nous proposons d'instituer au même titre que l'entretien individuel annuel, remplit trois fonctions essentielles : il permet de s'orienter et de s'organiser, mais surtout il constitue le plus efficace facteur de changement.**

### *3.3.4. Le séminaire d'équipe comme moyen de changement*

Le séminaire d'équipe présente la particularité d'agir sur la totalité de l'équipe pour obtenir les changements, et non sur les individus successivement. Plutôt que d'envoyer les moins performants en formation (ce qui change en fait peu de choses dans la dynamique globale) on met en place un mode de fonctionnement qui, s'appuyant sur différents phénomènes de groupe (pression de conformité, interdépendance, etc.), exerce une poussée dans le sens du changement.

Rappelons que, régis par une loi d'homéostasie, les systèmes se préservent et cherchent à maintenir leur équilibre, en compensant

une évolution ponctuelle par une autre, jusqu'à retrouver un équilibre de fonctionnement habituel. L'équilibre homéostatique tend donc à préserver le rapport constant des forces en présence. Des résistances s'exercent tant que le rapport entre les éléments n'est pas rétabli ou compensé. Il est donc pratiquement impossible de faire changer un système à partir d'un seul de ses éléments. C'est la raison pour laquelle la formation de quelques salariés ne suffit pas à faire bouger une entreprise en profondeur, car tout s'y oppose : les autres, les habitudes, la culture. Est-il possible, par exemple, de rendre plus efficaces des réunions dans une entreprise où l'aspect humain est nié, lorsqu'on constate que leur désorganisation sert justement à compenser le manque de relation entre les personnes ?



Nous avons observé ce phénomène dans une équipe de direction d'une entreprise métallurgique, en assistant à des réunions qui duraient bien au-delà du temps nécessaire. C'étaient en fait les seuls moments gratifiants et agréables entre les différents collaborateurs. Toutes les formations possibles à la conduite de réunion n'y pouvaient rien changer tant que ce déficit de relations humaines n'était pas levé : le système global continuait à se donner des satisfactions compensatoires en détournant les réunions ! Un séminaire sur le sujet, traitant l'ensemble du système – organisation, fonctionnement, relations, management – a fait passer du mode de fonctionnement antérieur à un nouveau en une seule fois. On a évité ainsi l'inconvénient présenté par une réaction systémique ultérieure, en traitant la cause originale du travers.

Le séminaire, conduit par un animateur extérieur à l'équipe, facilite l'approche des difficultés. Il permet de les traiter sur un mode de médiation et non de front.



À l'occasion d'une intervention pour la mise en place de l'informatique dans une préfecture de région, nous avons été amenés à traiter les modes relationnels et managériaux dont tous les collaborateurs se plaignaient. Ces plaintes, tout à fait justifiées, dissimulaient cependant des résistances individuelles de ces mêmes collaborateurs. En fait le management avait bon dos, car derrière leurs plaintes, les fonctionnaires se dissimulaient leurs craintes de devoir ouvrir leurs dossiers aux autres. Le désir affiché par chacun d'un fonctionnement coopératif ne tenait que tant qu'il n'avait aucune chance d'être mis en place ! Lors du passage à l'informatique chacun allait à l'évidence devoir perdre une

forme d'autonomie pour devenir plus transparent. Le séminaire de teambuilding, centré sur l'informatique, a débordé à un moment sur le cloisonnement qui régnait entre les services et la nécessité de le remplacer par une vraie coopération. En fait, traiter ensemble les interfaces liées au passage à l'informatique permettait de progresser sur les nécessités de fonctionner de façon plus coopérative. Une fois l'informatique introduite, c'est elle qui a poussé à maintenir la coopération décidée ensemble.

Un dernier exemple illustre bien la résistance humaine d'un ensemble. Conscient d'appartenir à une équipe de direction qui délègue peu, un cadre décide de montrer l'exemple et s'inscrit à un stage de formation à la délégation. Il revient, bien résolu à déléguer, puisqu'il en avait découvert les avantages pour lui et l'entreprise. Cependant il se heurte à certains collègues qui exigent sa signature et non celle d'un de ses collaborateurs pour donner une suite favorable! Le séminaire sur la délégation n'avait pas fait évoluer les autres cadres de l'entreprise dans l'idée qu'ils se faisaient de l'exercice de la responsabilité par les collaborateurs, rendant ainsi difficile voire impossible la mise en œuvre de ce qui avait été appris par l'un d'eux. Dans le cas du séminaire d'équipe, une décision de cette nature, étudiée et travaillée ensemble, risque beaucoup moins de rencontrer ce type d'opposition, puisque toute évolution d'un point particulier est envisagée comme évolution du système total. Traitée collectivement, la délégation deviendrait une décision commune, une nouvelle norme collective du système. Avec beaucoup plus de chances de réussite.

## L'essentiel à retenir

### La conflictualité

La conflictualité est une donnée incontournable de l'équipe (conflits d'objectifs, conflits de rôles ou de personnes, conflits psychologiques internes à l'individu et conflits externes).

### Les crises

La crise, état transitoire distinct du conflit, résulte d'une inadéquation entre un mode de fonctionnement ancien et une situation actuelle nouvelle. Elle résulte d'un manque, d'un déséquilibre, d'un changement (changement de valeurs, de croyances, d'attitudes ou d'organisation) qui tarde à intervenir.

Le règlement des situations de crise ou de conflits constituent une bonne part du travail du manager. C'est à ce prix qu'il maintient une dynamique positive.

### L'usure

Il y a trois cas dans lesquels on constate une usure. Ce sont :

- la dégradation du lien entre les équipiers (diminution de la cohésion),
- l'accumulation de sentiments négatifs (diminution de la mobilisation),
- la déperdition d'énergie (diminution de la cohésion technique).

### Les séminaires d'équipe

Comme tout organisme vivant, l'équipe requiert des pratiques d'hygiène. Le séminaire annuel d'équipe constitue un bon moyen d'y parvenir, de même que le coaching d'équipe qui s'organise autour de trois types d'intervention

- Les séminaires de « teambuilding » cherchent, en renforçant la cohésion interne, à constituer un groupe en équipe.
- Les séminaires de « teamdevelopment » ou de « dynamique d'équipe » s'attachent, autour d'une équipe déjà constituée, à améliorer la dimension technique de la cohésion.
- Les séminaires « d'efficacité collective » s'adressent à des équipes performantes qui souhaitent évaluer leurs pratiques, se concentrer sur leurs objectifs et renforcer leur influence dans l'entreprise.

## Les avantages des séminaires d'équipe

Les séminaires d'équipe visent d'abord à atteindre **l'expérience d'unité**, cet instant où il « se passe quelque chose » et qui constitue le passage de la situation d'agglomérat à celui de l'équipe.

La réduction des obstacles qui freine la dynamique s'obtient par une régulation des relations interpersonnelles et par un feed-back sur le fonctionnement afin de se dégager de ce qui s'est cristallisé et trouver un type de relation plus saine. Une fois franchi **le seuil d'ouverture**, le bénéfice pour chacun est tel qu'il lui permet de renoncer à des succédanés de relations. À ce stade, les participants ont décidé d'adopter une attitude ouverte : la parole est directe, les relations sont devenues franches et le groupe est constitué en tant que tel.

À l'instar de la performance sportive qui relève d'une préparation complète et diversifiée, la réussite d'une équipe d'entreprise résulte d'une multiplicité de conditions. L'atteinte de l'objectif dépend de l'attention que le manager porte à ces différents paramètres et de la façon dont il doit faire évoluer son management pour y parvenir.

Tout séminaire fournit une expérience de groupe qui marque l'histoire de l'équipe d'un progrès qu'elle souhaite maintenir. Cette expérience, qui se renouvelle chaque année, démontre concrètement la possibilité de vivre une évolution collective en s'appuyant sur une grande réunion d'organisation du travail de l'année. Le séminaire annuel vise à **entretenir la dynamique** et provoque un « effet de sérié » sur tous les plans de changements nécessaires : comportements individuels, réseaux de relations, climat, procédures, objectifs, modes opératoires, management, etc. Ce séminaire annuel d'équipe, que nous proposons d'instituer au même titre que l'entretien individuel annuel, remplit trois fonctions essentielles : s'orienter, s'organiser, mais surtout il constitue le plus **efficace facteur de changement**.

Le séminaire d'équipe présente la particularité d'agir sur la totalité de l'équipe pour obtenir les changements, et non sur les individus successivement. Régis par une loi d'homéostasie, les systèmes se préservent et cherchent à maintenir leur équilibre, en compensant une évolution ponctuelle par une autre, jusqu'à retrouver un équilibre de fonctionnement habituel. L'équilibre homéostatique tend donc à préserver le rapport constant des forces en présence. Des résistances s'exercent tant que le rapport entre les éléments n'est pas rétabli ou compensé. Il est donc pratiquement impossible de faire changer un système à partir d'un seul de ses éléments, d'où la nécessité d'agir sur la globalité de l'équipe pour obtenir une évolution durable.



# LES RÉSISTANCES À L'ÉQUIPE

*Dans un monde qui bouge, il vaut mieux penser le changement  
que changer le pansement.*

Francis Blanche



« Mais pour qui se prennent-ils ? » Dans une organisation traditionnelle, la mise en place d'une véritable équipe, fonctionnant efficacement, peut briser les rythmes habituels et provoquer de vives réactions de l'entourage. Cela peut paraître paradoxal. C'est cependant une réalité que nous avons rencontrée à plusieurs reprises. Certaines entreprises supportent mal l'efficacité d'une de leurs cellules et la combattent ! Ceux qui ne sont pas du nombre, se sentant exclus, peuvent aller jusqu'à entraver ce dynamisme en freinant le projet dont l'équipe est porteuse.



Dans une entreprise où nous avons accompagné la création d'une équipe interrégionale dont il fallait renforcer le positionnement commercial, de vives oppositions se sont développées de la part des autres services. La nouvelle organisation contraignait d'une certaine manière chaque service à se remettre en cause. Résultat : des oppositions à la réforme sont apparues. L'entreprise ne s'en est sortie qu'en renforçant le fonctionnement en équipe de l'ensemble des services.

L'équipe authentique parvient assez facilement à cet état de mobilisation qui engendre un engagement sans pareil des hommes. Cependant, malgré l'efficacité qu'on lui reconnaît, elle demeure rare. Cette rareté provient autant du niveau d'exigence nécessaire au fonctionnement concerté qu'aux réticences importantes que ces exigences soulèvent dans le reste de l'entreprise. L'expérience montre que les changements d'attitudes qui conduisent, d'un mode cloisonné à un mode ouvert et collectif, peuvent très bien se réaliser mais qu'ils sont liés à la levée d'un certain nombre de freins, simples réticences passagères ou phénomènes psychologiques plus difficiles à traiter. Ces « résistances au changement » proviennent des individus, des unités ou d'habitudes générales de l'entreprise qui tendent à bloquer l'évolution.

Ces résistances ne sont pas le résultat du processus de changement, mais préexistent et se manifestent tout au long de la vie de l'entreprise ; ce sont en fait elles qu'il s'agit de faire évoluer. Si elles se révèlent plus particulièrement à l'occasion d'une tentative de changement, c'est justement que le changement s'attaque à elles. Forces d'inertie, inhérentes à tout système humain, elles s'expriment souvent par de l'opposition ou de la passivité, de

l'incrédulité ou de la critique. Réactions normales et naturelles qui résultent de la stabilité des habitudes, des droits acquis ou de repères fondateurs de l'institution. Ces habitudes sont désorganisées par le passage d'un fonctionnement à un autre qui, faisant bouger des éléments, déstabilise le cadre de référence des acteurs et la façon dont ils avaient appris à s'en accommoder.

## 1. Le point aveugle, source des résistances

Le point aveugle est pour l'entreprise une absence de représentation d'elle-même qui restreint sa lucidité sur ce qu'elle est et sur son potentiel. L'entreprise a des habitudes et des comportements spécifiques, mais elle ne les perçoit pas d'elle-même. Pour elle, comme pour une personne, il est plus difficile de se percevoir que de voir autrui. D'où cette notion de point aveugle. Le point aveugle est constitué de spécificités, de qualités et de défauts, propres à l'organisation et à sa culture. Ce sont des aspects dont l'importance, sous-estimée des protagonistes eux-mêmes, influence à leur insu leur façon d'agir. Telle culture d'entreprise est portée sur des considérations esthétiques, telle autre a un sens du client très développé, une troisième présente un positionnement d'exception, etc. Ces spécificités, qui donnent à chacune sa personnalité, gênent en retour son adaptation à une évolution nécessaire.



Voici un exemple d'analyse de point aveugle réalisée pour une équipe française d'un groupe international. Cette petite unité avait toujours été déficitaire. Jusque-là, cette situation ne gênait pas le groupe multinational auquel elle appartenait : celui-ci voulait absolument garder une implantation en France, même au prix d'un déficit financier local. L'analyse de sa culture mettait en évidence trois traits dont elle avait peu conscience et qui surdéterminaient grandement les différents niveaux de son fonctionnement :

1 – Une importante bonne volonté des collaborateurs mais des pratiques individualistes et compartimentées : deux techniciens de maintenance pouvaient arriver le même jour chez un même client pour la même panne ! Cette réelle bonne volonté individuelle des collaborateurs était présentée comme un gage suffisant face auquel tout moyen de mesure ou de contrôle était ressenti comme une défiance de la direction : « On doit faire confiance à chacun », « Il fait de son mieux », « Il passe beaucoup de temps au travail ». Toute demande de reporting était

ressentie comme une intrusion inadmissible envers quelqu'un d'aussi dévoué à l'entreprise ! D'où : manque de synergie entre les fonctions, doublons, fonctionnement brownien face au client, pas d'évaluation des actions, ambiance agressive entre les différents services et l'impression diffuse que chacun se débrouille comme s'il était l'entreprise à lui seul.

2 – Une culture d'ingénieurs, fière de ses produits, qui domine et soumet la culture commerciale. D'où une productivité commerciale peu satisfaisante, des outils de vente défailants (puisque l'on a de bons produits...), le pouvoir commercial aux mains de ceux qui « savent » (les ingénieurs) avec dévalorisation de la fonction commerciale, peu de marketing et une orientation exclusivement centrée sur les performances des produits aux dépens de la relation client.

3 – Une surprotection de la direction qui ne mettait pas les équipes face aux réalités du marché. La « maison-mère » (une vraie bonne maman !) en effet acceptait depuis des années cet état de fait et payait les déficits sans confronter personne. D'où en conséquence une attitude de surprotection des collaborateurs par le directeur, et au total une réelle déficience de la coresponsabilité. Chacun s'identifiait à son territoire plus qu'à ses résultats. Il y avait peu de sentiment d'urgence mais en revanche une recherche de compromis entre gens de bonne compagnie, à côté d'attitudes inacceptables non sanctionnées, etc.

Ces comportements coutumiers étaient la norme et personne ne les percevait vraiment tant ils étaient habituels. Quel n'a pas été leur étonnement quand nous avons manifesté le nôtre : ils n'imaginaient pas d'autre fonctionnement possible que celui qui était le leur, celui d'une entreprise assistée par une « bonne mère » qui fermait les yeux sur les dépassements de tous ordres.

Cet exemple illustre le point aveugle comme résultat d'un ensemble de croyances, de valeurs et d'attitudes collectives, peu conscientes, et dont découle une série de conséquences dans tous les domaines de l'entreprise. Dans ce cas, l'analyse du point aveugle, parfois difficile à accepter par l'entreprise (puisque elle ne le voit pas !), a permis de sortir de la surprotection, de la compartimentation et de développer une fonction commerciale véritablement reconnue. Mais au prix de changements profonds dans la répartition des pouvoirs et des modes de fonctionnements individuels. La résistance d'une équipe au changement provient de sa façon de fonctionner et de son incapacité à le faire autrement. Le fait de n'avoir pas de sa culture une vision objective ne la stimule

pas à engager un processus de changement car nul ne change s'il n'en ressent pas la nécessité. Pour saisir la problématique du changement il faut comprendre que les forces qui s'opposent au changement sont de deux natures : l'inertie due à l'absence de connaissance des avantages du nouveau modèle (pourquoi changer puisque ça marche et qu'on a toujours fait comme cela ?) et les forces auto-cinétiques qui, assurant le fonctionnement et l'équilibre actuel des pouvoirs, opposent une résistance à tout ce qui menace de rompre cet équilibre. Nous allons voir que ces résistances se retrouvent à trois niveaux, imbriqués entre eux : les individus, l'organisation et la culture.

## 2. Les résistances d'ordre individuel

Les résistances individuelles sont motivées par la crainte de perdre des prérogatives, du pouvoir ou de l'aisance. Elles apparaissent rarement comme telles et sont dissimulées sous des prétextes variés : indisponibilité (pression du quotidien), manque de moyens, incrédulité (les autres ne le feront jamais, dit-il !), procès d'intention (crainte d'une manipulation), etc. Leurs formes sont variées et au total, on peut les ranger en cinq classes :

- 1- le jeu personnel : c'est celui du collaborateur, qui ne considère le passage à un fonctionnement d'équipe que dans la mesure où il sert son intérêt personnel.
- 2- le fonctionnement individualiste : refusant tout mode de fonctionnement collectif, il cherche par différents moyens le maintien d'un clivage net entre l'équipe et lui.
- 3- la perte de prérogatives : c'est la réticence d'un collaborateur qui, bien que non opposé au changement en tant que tel, a le sentiment d'en subir les conséquences.
- 4- L'autocentrisme du manager tient des deux précédents types de résistance, mais il s'y ajoute une dimension hiérarchique qui masque la réticence.
- 5- la défiance vis-à-vis de l'entreprise : dans ce cas, il s'agit d'un profond manque de confiance des collaborateurs envers l'entreprise.

### 2.1. Le jeu personnel

Cette notion de jeu personnel s'applique au collaborateur qui envisage la conduite collective à la seule lumière de son intérêt personnel, lorsqu'elle le sert. Dans les faits il n'est pas au service

de l'entreprise, mais utilise celle-ci dans le cadre de sa propre stratégie. D'où une attitude réticente vis-à-vis de l'entreprise, réticence guidée par ses propres calculs. Campé dans cette position, il se retient de toute franche collaboration, sauf lorsqu'elle sert directement ses vues. Il cherche alors à limiter son champ de contraintes, à augmenter son espace de liberté et à s'octroyer un maximum de pouvoirs qu'il pourra ensuite faire jouer dans le sens qui convient à sa carrière ou à ses choix de vie.

La volonté de maintenir un jeu personnel n'est pas rare dans les milieux de direction générale où les enjeux de pouvoir sont importants. De nombreuses équipes, y compris de direction, souffrent de cette compétition interne qui vise non pas l'intérêt de l'entreprise mais celui de l'individu aux dépens des autres.

### 2.2. Le mode individualiste

Le « mode individualiste » est d'une autre nature. Il désigne le comportement de celui qui garde le ballon et joue seul, à la manière d'un sport individuel. Il peut tout à fait convenir aux objectifs et intérêts de l'entreprise, alors que le jeu personnel, lui, représente un obstacle. Le mode individualiste réside dans la recherche d'une autonomie complète avec refus de toute interdépendance. Il fait obstacle à la configuration en équipe par sa réticence à intégrer le mode collectif qui demande partage, transparence et proximité. Dans le mode collectif, l'individu ne peut plus se considérer comme un tout isolé dont émane une production identifiable à sa personne. Il devient un élément en interaction avec d'autres. C'est à cette évolution que le mode individualiste résiste aussi longtemps que le management ne lui a pas trouvé d'autres moyens de se différencier que ceux qui sont liés à son territoire ou à sa production propre.

### 2.3. La perte de prérogatives

Une troisième forme de résistance individuelle à la mise en place d'équipe se dégage de la crainte de perdre des prérogatives actuelles. Cette crainte porte sur le partage du territoire, la diminution de la distance relationnelle ou la modification des modes d'obtention de bénéfices personnels.

Qu'il s'agisse de l'espace physique, des informations, de la responsabilité ou du pouvoir, le fonctionnement en équipe introduit

un décloisonnement dont l'objectif est l'accroissement de l'interdépendance pour un meilleur résultat. Ce qui induit une perte d'indépendance ou de prérogatives : l'individu va devoir partager, se rapprocher d'autrui sans être assuré pour autant de trouver d'autres moyens de gratification.

Au sein de l'équipe, chacun a un statut qui est fonction d'éléments objectifs – diplômes, grade hiérarchique, expertise – et d'éléments subjectifs et affectifs (taille et emplacement de son bureau, sophistication du matériel utilisé, importance des revenus, etc.). La personne en mal de reconnaissance a tendance à insister pour conserver ces marques de statut qui représentent pour elle un moyen de reconnaissance assuré. Le statut acquis, le prestige reconnu, ne font pas bon ménage avec la « mise en commun » requise par l'équipe. Peu de gens, même au nom de l'objectif supérieur de l'entreprise, sont en état de supporter des variations statutaires, ne fussent-elles qu'apparentes. C'est pourquoi le manager averti y prend garde : si ses équipiers profitent d'un bon niveau de reconnaissance au sein de l'équipe, la satisfaction ainsi acquise diminue leur besoin de reconnaissance par le statut.



Dans les grands programmes industriels, par exemple, il peut arriver que certains ingénieurs passent d'un rôle d'encadrement à un rôle d'expert, ou le contraire, en fonction des phases de développement. S'ils se sont trop identifiés à leur grade, le changement de fonction peut se révéler difficile. Alors que lorsque, bien reconnus pour ce qu'ils sont, les équipiers se sentent responsables de la réussite du projet et se sont identifiés à lui, les variations provisoires de configuration de l'équipe leur apparaissent davantage comme des conditions de réussite que comme des risques de perte de prestige.

**Plus l'équipier reçoit de signes qui attestent de sa contribution dans le dispositif général, moins il cherche à se différencier par l'affirmation de ses prérogatives ou de son statut.**

Parfois, on rencontre des situations où c'est l'initiateur du changement lui-même qui se trouve face à cette crainte de perdre des prérogatives !



Un directeur général, qui déléguait trop peu, prend de bonne foi, lors d'une session de teambuilding, la décision de déléguer beaucoup plus, de façon à se libérer du temps et à faire partager la responsabilité. Décision qu'il appliqua à la lettre. Au bout de deux mois, il en était venu, au nom d'une bonne préparation de la délégation (!), à dicter à ses collaborateurs ce qu'ils avaient à faire point par point, sans place pour la moindre initiative... Il y avait bien délégation, seulement, sous prétexte de meilleure préparation, la délégation de tâches avait remplacé la délégation de mission : il n'avait pas supporté de les voir faire différemment de lui.

Cet exemple conduit à décrire un autre type de résistance provenant cette fois-ci du manager : l'autocentrisme. Mais auparavant il est une autre catégorie de résistance due à la perte de prérogatives et que nous appelons la « pression d'exigence ».

Le fonctionnement collectif projette l'équipier dans un cadre d'évaluation permanente. La nécessité de la synchronisation avec les autres et la comparaison aisée des résultats de chacun favorisent des confrontations et créent une pression. Il perd de ce fait le confort lié à l'indépendance qui était la sienne auparavant. De surcroît, la crainte d'être mesuré se fait sentir aussi bien sur le versant de l'échec que sur celui de la réussite : l'échec est douloureux pour l'image de soi et la réussite oblige à réussir encore plus ultérieurement ou risquer d'échouer plus gravement. L'équipe, moyen d'améliorer les performances, presse l'équipier et exige plus de lui ; il peut avoir envie d'y résister pour l'éviter !

Même le manager résiste parfois à la mise en place d'un fonctionnement plus performant. La qualité qui tend à s'accroître, peut lui faire craindre d'être confronté lui aussi à un groupe devenu plus exigeant et par conséquent plus difficile à contrôler.

### 2.4. L'autocentrisme du manager

Les leaders qui ne croient qu'en eux-mêmes pour conduire, régler, décider, se maintiennent au centre du processus d'équipe, empêchant ainsi toute perspective de responsabilisation. Ces managers très centrés sur eux-mêmes, sur leur expérience, n'imaginant qu'une seule façon de bien faire, sont souvent des individus assez performants ; c'est la raison pour laquelle ils ont été nommés. Mais ils sont incapables de fonctionner sur un autre

mode que le leur. Le management n'est pas leur métier, seulement une fonction parmi d'autres. Assurés qu'ils sont de détenir la seule bonne façon de faire, ils se révèlent démotivants pour leurs collaborateurs. L'autocentrisme, c'est le jeu personnel, le micro-management, l'antithèse de la conduite d'une équipe autonome. Ce défaut du management trouve sa source dans la personnalité du manager, ou simplement dans la méconnaissance des règles élémentaires d'animation.



Cette attitude, qui entrave l'établissement d'un fonctionnement d'équipe, produit de vives réactions, entendues sur le terrain :

- « La démotivation s'installe. On ne nous permet pas de prendre plus de responsabilité. »
- « Elle travaille en solo. Elle manage mieux des domaines qu'elle ne connaît pas. »
- « Il nous prend pour des irresponsables, alors on se retranche. »
- « Obsessionnel, bavard et centralisateur : c'est Big Brother. Pas de place pour les autres. »
- « Il déresponsabilise parce qu'on est coincé entre sa bonne volonté et son expertise. »
- « Il est père et patron. »
- « Il reproche à J. de ne pas être comme lui. »

Bien souvent ces patrons présentent une réelle bonne volonté, mais ne perçoivent pas les réactions de démobilisation qu'entraîne leur hyper-mobilisation personnelle.

Une comparaison avec les équipes sportives s'impose. Un entraîneur sportif est souvent un ancien bon joueur qui a développé des qualités pédagogiques. Seulement il n'a ni le droit ni la capacité physique d'être sur le terrain pour faire le match. Ceci représente une véritable opportunité pour les équipes sportives car l'entraîneur, ne pouvant pas jouer, est condamné à transmettre son expertise à un ensemble de joueurs que, de ce fait, il fait monter en compétence. Si par contre il pouvait jouer, il y a fort à parier que son énergie passerait sur le terrain et non pas dans la recherche des meilleurs moyens pour transmettre son expérience. Le fait qu'il participe au jeu aurait pour conséquence de limiter la montée en compétence de toute l'équipe. C'est cependant ce qui se passe en entreprise. Les experts et les personnes expérimentées ayant fonction de management mettent plus d'énergie dans la recherche du résultat que dans la montée en puissance de leur équipe et compensent par leur expérience les effets de leur carence managériale.

Le coût en est la perte d'une part importante de ressources. Il est vrai qu'on leur demande d'être excellent joueur et entraîneur à la fois, ce qui constitue une méconnaissance des conditions de réussite. Il ne peut y avoir de bonne équipe sans quelqu'un qui la regarde jouer.

### 2.5. La défiance

La défiance envers le passage à un fonctionnement d'équipe peut être dictée par de mauvaises expériences passées. Consciente ou non, cette défiance se manifeste de manière explicite ou passive et prend des formes liées au caractère et à l'histoire des intéressés : crainte d'une déception, incrédulité quant à l'opportunité du changement. La crainte d'être déçu se rencontre fréquemment chez des collaborateurs désabusés qui, dans leur vie professionnelle, ont l'impression d'avoir été trompés et en ont gardé au fond d'eux-mêmes un ressentiment qu'ils n'ont pas su dépasser.

Le scepticisme quant aux avantages d'un fonctionnement différent est fréquent. De nombreux changements recherchés pour préparer l'avenir rencontrent une opposition du fait de la satisfaction qu'offre le présent. « Pourquoi changer puisque cela marche ? » dit-on, sans anticiper les nécessités de l'avenir. Une telle réticence peut suffire à entraîner l'échec, donnant ainsi raison à celui qui a refusé son concours. La passivité d'un équipier quant aux résultats peut générer des conduites d'échec collectif et on rencontre des équipiers pour qui il est facile de ne pas prendre de risque en se préservant ainsi la possibilité d'avoir eu raison.

Ces cinq types de résistances, fréquentes, ne sont pas les seules. Il en est d'autres, liées au fonctionnement psychologique, que nous n'avons pas à traiter ici. D'autres encore sont liées à la difficulté d'harmoniser la logique institutionnelle et la logique humaine. Enfin une dernière catégorie est d'origine collective. Elle résulte de la culture de l'entreprise. C'est celle-ci que nous abordons maintenant.

## 3. Les résistances culturelles et systémiques

Notre objectif est d'identifier les principaux freins à la mise en place d'équipes authentiques dans un milieu qui n'en a pas l'habi-

tude. La difficulté à mettre des équipes en place ne relève pas que des individus. Elle provient plus fréquemment de la culture d'entreprise. Le sens de l'équipe se marie plus ou moins bien avec la culture d'entreprise. Les entreprises qui ont déjà l'habitude de se battre sur le marché ou qui cultivent par amour du jeu la recherche de performance sont plus ouvertes à une mise en place d'équipe. Voici ce qu'en disent J. Katzenbach et D. Smith « Nous avons observé que la puissance de l'éthique de performance d'une société est directement liée au nombre et à l'efficacité des équipes. La relation est réciproque : les entreprises dotées d'une forte éthique de performance s'imposent des exigences de résultats qui favorisent les équipes et celles-ci à leur tour, obtiennent des succès qui nourrissent l'éthique de performance. » (1) Par contre d'autres, non moins valeureuses, mais plus orientées vers la qualité de leur production, la beauté du geste, la relation de service, auront du fait même de ce que leur production implique en termes de valeurs et de culture, plus de chemin à faire pour fonctionner en équipe.

Les forces d'opposition au changement résultent en fait de la culture et de la structure que les entreprises se sont données jusqu'ici pour exister. Il en va des institutions comme des bâtiments : plus un mur sert à la structure, plus il est résistant et s'oppose de ce simple fait à une modification. Dans les organisations, la difficulté est plus grande encore car la structure institutionnelle a pénétré les esprits et est à la base d'habitudes, de comportements ou de droits. C'est pour cette raison que, pour faire évoluer une entreprise, il convient d'agir sur les mentalités en même temps que sur l'organisation.



Nous avons été appelés une fois, par une entreprise qui était toujours en retard bien qu'elle donnait l'impression de bien anticiper. En fait, par souci de perfection et de rapidité, elle anticipait trop et se trouvait en situation de devoir faire deux fois les mêmes choses : une fois trop tôt et une fois à temps ! Ce désir d'anticiper, de prévoir provoquait curieusement du retard. Les choses faites trop tôt devaient être refaites car elles ne correspondaient plus aux besoins de la réalité au jour J. Cette anticipation prématurée avait consommé des ressources et la remise en question du travail effectué en consommait également. Alors l'entreprise n'en avait plus assez lorsqu'il était temps de sortir le produit. Nous avons identifié cette particularité en nous rendant compte que l'entreprise avait mis en œuvre seule (par anticipation !) le résultat attendu d'un séminaire qu'elle nous

avait commandé pour le mois suivant ! Non seulement le temps consommé avait été double, mais le travail fait par anticipation dans des réunions improvisées par les services nous a gêné : ce travail avait consommé des cartouches sur lesquelles nous comptions, ce qui a eu pour conséquence d'affaiblir la force du résultat ! Voilà bien un exemple de résistance... et non des plus faciles à dénicher !

Par principe d'homéostasie, tout système tend à rester stable : dès qu'un changement intervient, ce système met en place un contre-changement de façon à ce que l'équilibre initial des forces soit maintenu. Fréquemment, une fois passée la tentative de changement, le système retrouve ses marques antérieures.



Un service vivant dans une surcharge permanente, manquant chroniquement de temps du fait d'une mauvaise organisation, décide en séminaire d'y remédier. Un plan d'action est mis en œuvre, suivi d'un début de réalisation. Pour s'assurer que tout cela résiste bien au temps et pour prévenir tout ce qui aurait pu ultérieurement défier cette orientation, deux dates d'évaluation sont retenues. Les deux dates ont été annulées, faute de temps ! Le manager n'ayant pas accepté de prendre du temps pour gagner du temps, c'en était fini du changement.

Quatre grands facteurs de résistance collective émergent dans les organisations lorsqu'il s'agit de mettre des équipes en place :

- l'individualisme culturel,
- le changement de rapport des forces entre les entités internes,
- le sentiment d'exclusion,
- le cloisonnement et la double fidélité.

### 3.1. L'individualisme culturel

Nous avons cité précédemment le fonctionnement personnel comme élément potentiel des résistances individuelles. Nous l'envisageons maintenant sous son aspect culturel : c'est-à-dire lorsque c'est l'entreprise elle-même qui pousse ou maintient ce mode de fonctionnement parce qu'il participe de ses valeurs. L'exaltation des performances individuelles (le champion commercial, le grand patron, l'ingénieur génial), est un exemple de ce qui, dans certaines entreprises, s'oppose à la mise en place d'équipes.

La réserve vis-à-vis des relations interpersonnelles que l'on rencontre dans d'autres ou la crainte de se trouver en compétition sont également des facteurs qui conduisent au même résultat. Dans cette situation, l'éthique de l'équipe entre en contradiction frontale avec l'individualisme « maison » prôné par la culture de l'entreprise. Il faut se rappeler que l'individualisme est en France une donnée culturelle et historique avec laquelle il faut composer : la centralisation, le réflexe hiérarchique, la rébellion à l'encontre du pouvoir central, sont autant d'attitudes qui compliquent les tentatives de mise en place d'un fonctionnement souple et réactif.

### 3.2. Le changement de rapport des forces

L'équipe est une configuration remuante. Elle est faite pour cela. Arrivée à maturité, sa vitalité peut devenir telle qu'elle dérange les habitudes de son entourage. Et celui-ci risque de réagir dans un sens défavorable. De fait l'équilibre d'une entreprise peut changer simplement parce qu'un service s'organise en équipe et que l'énergie qu'il développe, devenant plus grande, tend à augmenter son influence, faisant varier les rapports de forces et entraînant des réactions. C'est pourquoi lorsqu'on développe dans une entreprise ou une administration des fonctionnements d'équipes, ces réactions en chaîne doivent être soigneusement anticipées et gérées.



Dans une entreprise où le dynamisme des différents organes était jugé insuffisant, nous avons commencé par proposer que soit créée une équipe des directeurs des ventes. Le renforcement du pouvoir commercial ainsi provoqué a suscité rapidement des réactions au sein des autres unités fonctionnelles. Pour conserver une influence légitime sur les orientations de l'entreprise, des services comme le marketing ou les finances ont dû se repositionner pour retrouver leur place. Ils furent incités à se configurer eux-mêmes en équipe et accompagnés pour cela. Au terme de ce processus, l'entreprise a atteint le degré d'efficacité collective qu'elle souhaitait.

### 3.3. Le sentiment d'exclusion

Pour une organisation qui n'en a pas l'habitude, la formation d'une véritable équipe peut faire problème en provoquant une

partition entre ceux qui y participent et ceux qui n'y participent pas. Ce qui engendre des réactions d'opposition. La force du désir d'appartenance fait que ceux qui ne sont pas intégrés à l'équipe, même si ses succès ne la rendent pas arrogante, vivent un sentiment d'exclusion. Il n'est pas rare alors qu'on le lui fasse payer en érigeant des obstacles au projet dont elle est porteuse. Nous avons vu éclater à force d'usure quotidienne des équipes, devenues performantes dans des entreprises qui l'étaient peu, tant étaient fortes les jalousies qu'elles suscitaient. Les habitudes de performance moyenne de l'entreprise ne supportaient pas la comparaison et le risque de remise en question du système. Il va sans dire qu'une volonté politique affirmée et continue de la direction générale aurait pu renforcer et soutenir cette action en la spécifiant comme nouvelle norme.

### 3.4. Le cloisonnement et la double fidélité

Certaines cultures d'entreprise reposent sur une organisation très compartimentée. On y trouve des personnes qui se côtoient peu, des définitions de poste qui ne laissent pas de place à l'initiative et une voie hiérarchique qui reste le canal essentiel de communication. De telles cultures sont peu favorables au développement d'un fonctionnement en équipe.

Dans d'autres, généralement grandes entreprises d'ingénieurs, ou entreprises à forte culture syndicale, l'appartenance des uns ou des autres à des corps, à des écoles ou à des syndicats instituent de véritables castes internes. Dans cette situation naissent des conflits d'appartenance entre l'appartenance à un organisme externe et l'appartenance à l'entreprise. La conséquence produite par ce double attachement, certes légitime, est une division de l'engagement et une forme de réserve envers l'entreprise, pour maintenir l'espace d'une double fidélité !

## L'essentiel à retenir

Les résistances au changement ne sont pas qu'une conséquence du processus de changement lui-même, mais lui préexistent et se manifestent tout au long de la vie de l'entreprise ; ce sont des résistances à la vitalité et à l'ouverture et ce sont en fait elles qu'il s'agit de faire évoluer. Si elles se révèlent plus particulièrement à l'occasion d'une tentative de changement, c'est justement que le changement s'attaque à elles.

### La méfiance vis-à-vis des équipes performantes

Certaines entreprises se méfient en leur sein des équipes performantes car celles-ci les mettent devant la nécessité d'évoluer.

Les difficultés liées à la mise en place d'équipes véritables sont soit d'ordre individuel, soit de nature systémique et culturelle. De nombreuses résistances au changement proviennent de la nécessité dans laquelle il nous met en devoir de fonctionner en interdépendance. D'autres résultent du « **point aveugle** » de l'entreprise, c'est-à-dire de la partie d'elle-même qu'elle ne voit pas. Par exemple, une entreprise fonctionnant essentiellement sur l'autorité aura du mal à évoluer vers un mode plus créatif qui requiert plus de confiance et de liberté.

### Les résistances individuelles

il y a cinq catégories de résistances individuelles :

- Dans le « **jeu personnel** », le collaborateur continue à fonctionner seul et n'utilise de l'équipe que les avantages qu'elle lui procure.
- Dans le « **fonctionnement individualiste** », qu'il convient de distinguer du précédent, il fonctionne au sein de l'équipe mais avec le souci continu de se maintenir à part des autres. Il a tendance à jouer seul, sans utiliser les autres et sans se laisser utiliser.
- La crainte de **pertes de prérogatives** (droits acquis) ou d'atteinte à son identité professionnelle est une troisième source de résistance au passage dans un mode d'équipe.
- **L'autocentrisme du manager** utilise la dimension hiérarchique pour masquer le fonctionnement individualiste de celui-ci et sa crainte de perte de pouvoir.
- **La défiance** vis-à-vis de l'entreprise gêne aussi toute bonne volonté dans la coopération nécessaire pour faire avancer le changement.

### Les résistances collectives

D'autres résistances à la mise en place d'équipes proviennent des habitudes culturelles de l'entreprise. Elles sont au nombre de quatre :

L'« **individualisme maison** », équivalant du fonctionnement individuel évoqué précédemment; il est cette fois-ci une donnée de base de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il est encouragé par elle comme dans l'exaltation pour certains champions internes ou le génie de quelques autres.

La crainte d'un « **changement de rapport des forces** » entre différentes unités veut qu'une entreprise se préserve de l'émergence d'une équipe qui deviendrait par trop dynamique et remuante pour les autres groupes de l'entreprise.

Le **sentiment d'exclusion** est l'équivalent d'une réaction de jalousie de la part du corps social de l'entreprise. L'attractivité que développe une équipe crée des envies et par conséquent des frustrations. Si elle est isolée, il peut en résulter des entraves mises à sa progression.

Enfin, le **cloisonnement** propre à certaines entreprises est la plus forte résistance à la mise en place d'un fonctionnement pluriel. D'autant plus qu'il est souvent le résultat de réflexes de protection de la part des collaborateurs (cumul de résistances individuelles) ou d'une absence de management des ressources humaines.



# CONCLUSION

La dynamique d'équipe est un mouvement, un ensemble de forces. Nouvel objet de management, c'est un moyen moderne pour atteindre les objectifs, un mode d'obtention d'un meilleur rendement à partir d'énergies, généralement méconnues par les méthodes traditionnelles de management. Certes, ce type de management nouveau ne correspond guère aux valeurs auxquelles s'identifient quelques décideurs plus portés à la réactivité personnelle et à la force qu'à la puissance collective. Il faut une réelle dose d'autorité personnelle et d'humilité pour conduire des hommes en s'appuyant sur la dynamique. C'est pourquoi ce mode très fin de management n'est utilisable que par des entreprises qui se donnent, au travers du coaching par exemple, des moyens professionnels de management.

Être centrée à la fois sur son objectif et sur ses membres est la source du dynamisme d'une équipe. Fréquemment, nous avons défini l'équipe à partir de ses avantages, tant pour ce qui concerne l'atteinte des objectifs de l'entreprise que pour la satisfaction qu'elle procure à ses membres. Cette configuration est la seule qui sache agir sur la totalité des composantes de la motivation, de la mobilisation et de l'efficacité. C'est de plus celle qui répond le mieux aux trois logiques auxquelles sont confrontées les entreprises : fonctionner à la fois de façon organisée, dynamique et aléatoire. « Faites l'équipe, elle fera le reste », pourrait-on dire ! Subtile, l'équipe arrive à articuler entre elles des logiques apparemment antagonistes. Le besoin personnel de différenciation et la nécessité de constituer une entité collective unie est un bon exemple de ce qu'on pourrait prendre pour contradictoire.

Dans l'équipe, tout agit sur tout, tout fonctionne en boucle : chaque mouvement est à la fois résultat de ce qui a précédé et cause de ce qui suit. C'est de ces enchaînements de processus, résultant tous de logiques diverses et variées, que résulte l'effet dynamique. Cet effet ne peut être maintenu que dans des organisations qui le favorisent et par des dirigeants qui s'y sont formés. Un des moyens choisis par quelques entreprises pour y parvenir est de former un service de coaching interne qui appuie les managers et leur distille les méthodes professionnelles de management. À

cette condition, elles ont accès aux concepts avancés du management tels que la progression de leurs équipes dans les stades de développement ou la prévention de certains phénomènes ou résistances.

L'ensemble des concepts passés en revue dans cet ouvrage et élaborés depuis plusieurs décennies par les sciences humaines et sociales confère au management une importance bien supérieure à ce qui est généralement convenu de lui accorder. Le management demeure la seule pratique de conduite des hommes qui ne s'est pas encore professionnalisée, quand on la compare à celle du sport, de l'armée ou de l'éducation.

Fonctionner en équipe est exigeant. Cela nécessite de la maîtrise tant du côté des équipiers que de celui du responsable ou de l'entreprise.

- Pour les équipiers, appartenir à une équipe requiert bien souvent un travail personnel et le développement de qualités liées à la relation, à la coopération, au sens du collectif et de l'opérationnel.
- Pour le responsable, conduire une équipe à partir de sa dynamique signifie abandonner les formes du management traditionnel et comprendre que son métier est moins celui du projet de l'équipe que de la conduite des hommes vers le meilleur résultat. Pour y parvenir, il doit mesurer comment son mode d'encadrement agit directement sur les résultats de ses collaborateurs. Contrairement à certains positionnements qui font de lui le moteur essentiel de l'équipe, la recherche de dynamique l'oblige à une position de catalyseur (attitude Méta) qui favorise l'expression de différents pouvoirs internes et de poussées motivationnelles porteuses d'une importante mobilisation.
- L'entreprise, comme « supporter » de ses équipes, a toutes les responsabilités qui sont, dans un système, celles de l'environnement. Sans support actif, apporté par la Direction Générale, la DRH et la Communication, non seulement il n'y aura pas de visée, pas de stimulation externe mais se développeront des rivalités qui risquent de grever singulièrement le rendement global de l'entreprise.

La dynamique d'équipe, parfois générée par des managers à l'intuition exceptionnelle, peut être mise en œuvre par des managers sans charisme exceptionnel mais capables d'appliquer un mode de management intégrant les concepts issus d'expériences et d'observations relatées ici. Depuis plusieurs années nous développons auprès de nos clients le Méta-management®, méthode

## Conclusion

pratique du management de la dynamique d'équipe. Il repose sur tous les aspects qui concourent à la mobilisation continue des collaborateurs et à la cohésion technique produisant des effets de système. À la fois management de la motivation, conduite de projet, exploitation des talents, responsabilisation opérationnelle et direction par objectif, il permet aux équipes qui l'utilisent des améliorations de leur rendement de près d'un quart. Constitué d'un ensemble de principes et de pratiques simples, le Méta-management® vise l'atteinte de l'objectif au travers d'une recherche de l'efficacité collective. Il opère à partir d'un principe de base simple : viser l'objectif opérationnel d'une équipe en s'appuyant sur ses forces dynamiques.



# NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

## CHAPITRE 1

- (1) R.-B. Zajonc, Dunod, 1967, p. 23.
- (2) W.-R Bion, *Recherches sur les petits groupes*. PUF, p. 130.
- (3) Blake et Mouton, *Les deux dimensions du management*. Éditions d'Organisation.
- (4) G. Le Cardinal, J.-F. Guyonnet et B. Pouzoullic, *La dynamique de la confiance*, Dunod.
- (5) Peter Senge, *La cinquième discipline*. First.
- (6) Ludwig Von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*. Dunod, Édition 1993, p. 39.
- (7) Morita Akio, *Made in Japan*, R. Laffont.
- (8) J.-L. Lemoigne, *La Théorie du système général*, PUF 1978.
- (9) Joël de Rosnay, *Le Macroscopie*. Seuil, 1975.
- (10) P. Audebert-Lasrochas, *Les équipes Intelligentes*, Éditions d'Organisation, 1999, p. 54.
- (11) *Le Monde* du 18 Juillet 1998, Les coups de cœur et les colères d' Aimé Jacquet.
- (12) Welch Jack, *Ma vie de patron*, Village Mondial, 2001.

## CHAPITRE 2

- (1) R. Bréard et P. Pastor, *De l'individu à l'équipe*, Éditions Liaisons, 1999.
- (2) D. Anzieu et J.-Y. Martin, *Dynamique des groupes restreints*.
- (3) Roger Lambert, CERP 1957, n° 4.
- (4) R. Mucchielli, *La Dynamique des groupes*, ESF.
- (5) K. Lewin, *Psychologie Dynamique*, PUF, Paris 1959.
- (6) R. Mucchielli, *La Dynamique des groupes*, ESF.
- (7) Jon Katzenbach, Douglas Smith, *Les équipes de haute performance*, Dunod.

- (8) Max Pagès, *La vie affective des groupes*, Dunod.
- (9) Christophe Midler, *L'auto qui n'existait pas*, InterEditions.
- (10) R. Waterman, *Les champions du renouveau*, InterEditions.

### CHAPITRE 3

- (1) Jon Katzenbach, Douglas Smith, *Les équipes de haute performance*, Dunod.
- (2) R. Mucchielli, *La dynamique des groupes*, Librairies Techniques, Entreprise Moderne d'édition.
- (3) P. Audebert-Lasrochas, *Les équipes Intelligentes*, Éditions d'Organisation, 1999.
- (4) Christophe Midler, *L'auto qui n'existait pas*, InterEditions.
- (5) CH. Margerisson, D. McCann, *Team Management*, Interéditions.

### CHAPITRE 4

- (1) Festinger et Schachter, *Social pressures in informal groups*, 1950, Harper and Row, New York.
- (2) Chappuis et Thomas, *L'équipe sportive*, PUF.
- (3) R.-T. Pascale et A.-G. Athos, *Le management est-il un art japonais ?*, Éditions d'Organisation.

### CHAPITRE 5

- (1) Laswell et Lerner, *Les sciences de la politique aux États-Unis*, A. Colin, 1951.
- (2) Cité par D. Anzieu et J.Y. Martin, *Dynamique des groupes restreints*, PUF.
- (3) Jon Katzenbach et Douglas Smith, *Les équipes de haute performance*, Dunod, p. 97.
- (4) Michael Hammer et James Champy, *Le Réengineering*, Dunod, 1993.
- (5) Robert Waterman, *Les champions du renouveau*, InterEditions.

- (6) Peter Senge, *La cinquième discipline*, First.
- (7) R. Chappuis et R. Thomas, *L'équipe sportive*, PUF.
- (8) Welch Jack, *Ma vie de patron*, Village Mondial, 2001.
- (10) S. Moscovici et W. Doise, *Psychologie sociale*, 1972, PUF, p. 224.

## CHAPITRE 6

- (1) James Champy, *Le réengineering du management*, Dunod 1995.
- (2) Tom Peters, *Le chaos management*, 1988, InterÉditions.

## CHAPITRE 7

- (1) Blake et Mouton, *La troisième dimension du management*, Éditions d'organisation.
- (2) J. Brillman, *L'Entreprise réinventée*, Éditions d'Organisation.
- (3) Jan Carlzon, *Renversons la pyramide*, Dunod, 1986.
- (4) James Champy, *Le réengineering du management*, Dunod, 1995.
- (5) Jacques Welch, *Ma vie de patron*, Village Mondial, 2001.
- (6) G.N. Fischer, *La dynamique du social*, Dunod.
- (7) Cité par D. Anzieu et J.-Y. Martin, *Dynamique des groupes restreints*, PUF.
- (8) S. Moscovici et W. Doise, *Psychologie sociale*, 1972, PUF, p. 224.
- (9) Motor development and the excellence of soccer player. In trabajos científicos. III Congreso mundial de la sociedad internacional del psicología del deporte. P66-71, Madrid 1973.
- (10) ajouté par Jacques Crevoisier, *Football et psychologie*, Chiron sports.
- (11) Crozier M. et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil.
- (12) Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- (13) R.-T. Pascale et A.-G. Athos, *Le management est-il un art japonais ?*, Éditions d'Organisation.

(13) D. Anzieu et J.-Y. Martin, *Dynamique des groupes restreints*.

(14) Léandre Maillat, *Psychologie et Organisations*, Vigot.

## CHAPITRE 8

(1) A. Jacquet, *Ma vie pour une étoile*, Laffont/Plon.

(2) A. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1954.

(3) Sandra Michel, *Peut-on gérer la motivation ?*, PUF.

(4) M. Crozier et H. Sérieyx, *Du management panique à l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Maxima.

(5) F. Herzberg, *Work and the nature of man*, New York, The Mentor Executive Library, 1966.

(6) V. Vroom, *Work and Motivation*, New York, John Wiley and Sons, 1964.

(7) P. Diel, *Psychologie de la motivation*, 1947, Payot.

(8) J. Laplanche et J.-B. Pontalis, *Vocabulaire de la psychanalyse*, PUF.

(9) Reich Wilhelm, *L'analyse caractérielle*, Payot.

(10) D. Anzieu et J.-Y. Martin, *La dynamique des groupes restreints*, PUF.

(11) Chappuis et Thomas, *L'équipe sportive*, PUF.

## CHAPITRE 9

(1) Causes and consequences of social loafing, B. Latane, *Journal of personality and social psychology*, 37, 1979.

(2) D. Anzieu et J.-Y. Martin, *La dynamique des groupes restreints*, PUF.

(3) R. Mucchielli, *La dynamique des groupes*, Librairies Techniques, Entreprise Moderne d'édition.

(4) V. Aebisher et D. Oberlé dans *Le groupe en psychologie sociale*, Dunod.

(5) Crozier M. et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil.

(6) Effects of group pressure upon the modification and distorsion of judgements, *Readings in Social Psychology*, New York, 1952.

(7) Ces expériences sont relatées en détail par J.-C. Deschamps, *Psychologie sociale expérimentale*.

(8) V.-L. Allen et J.-M. Levine, 1969, *Journal of Experimental Social Psychology*, 4.

(9) Stoner J.A.F. 1961 A comparaison of individual and group decisions involving risk, Massachusetts Institute of Technology, School of Industriel Management, Mémoire de maîtrise inédit cité par W. Doise et S. Moscovici dans *Psychologie Sociale*. PUF.

(10) S. Moscovici et coll., *Psychologie sociale*, PUF.

(11) Max Pagès, *La vie affective des groupes*, Dunod.

(12) I. Janis, *Victims of groupthink*, Boston.

(13) H. Laroche, *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF.

(14) Didier Anzieu, *Le groupe et l'inconscient*, Dunod.

## CHAPITRE 10

(1) Pagès Max, *La vie affective des groupes*, Dunod.

(2) *Le Monde* du 18 Juillet 1998. Les coups de cœur et les colères d'Aimé Jacquet.

## CHAPITRE 11

(1) Katzenbach et D. Smith, p. 167, *Les équipes de haute performance*, Dunod.



# BIBLIOGRAPHIE

AEBISCHER Verena, OBERLÉ Dominique, *Le groupe en psychologie sociale*, Dunod.

ALDERMAN Richard B., *Manuel de psychologie du sport*, Vigot, 1990.

AMADO G. et GUITTET A., *Dynamique des communications dans les groupes*, Armand Collin.

ANZIEU Didier, *Le groupe et l'inconscient*, Dunod.

ANZIEU D. et J.-Y. MARTIN, *Dynamique des groupes restreints*, PUF.

ARGYRIS Chris, *Savoir pour agir*, Interéditions.

AUBERT N., GRUÈRE J.-P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S., *Management, Aspects humains et organisationnels*, PUF.

BAECHLER Jean, *Le pouvoir pur*, Calmann-Lévy.

BELLENGER L. et COUCHAERE M.-J., *Animer et gérer un projet*, ESF.

BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations*, Seuil.

BERTALANFFY L. von, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 1993.

BION W.-R., *Recherches sur les petits groupes*, PUF.

BION W.-R., *Aux sources de l'expérience*, Dunod.

BLAKE et MOUTON, *La troisième dimension du management*, Éditions d'Organisation.

BRÉARD R et PASTOR P., *De l'individu à l'équipe*, Liaisons 1999.

BRILMAN J., *L'Entreprise réinventée*, Éditions d'Organisation.

BRUNNER Roland, *Le psychanalyste et l'entreprise*, Syros.

CARDINAL G. Le, J.-F. GUYONNET et B. POUZOULLIC, *La dynamique de la confiance*, Dunod.

CARDON Alain, *Profils d'équipes et cultures d'entreprises*, Éditions d'Organisation.

CARLZON Jan, *Renversons la pyramide !*, Dunod, 1986.

- CAUVIN Pierre, *La cohésion des équipes*, ESF.
- CHAMPY James, *Reengineering du management*, Dunod.
- CHANGEUX J.-P., *L'homme neuronal*, Fayard.
- CHAPPUIS R. et Thomas, *L'équipe sportive*, PUF.
- COMMARMOND G. et EXIGA A., *Manager par les objectifs*, Dunod.
- CRINELLI Philippe, *Réussir au pluriel*, Éditions d'Organisation.
- CROZIER M. et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil.
- CROZIER M., *L'entreprise à l'écoute*, InterEditions.
- CROZIER M. et SÉRIEYX H., *Du management panique à l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Maxima.
- DELACAMPAGNE C., *Le philosophe et le tyran*, PUF, 2000.
- DEVILLARD Olivier, *Coach*, Dunod, 2001.
- DIEL Paul, *Psychologie de la motivation*, Payot.
- DOISE W. et S. MOSCOVICI, *Psychologie Sociale*, PUF.
- DOISE W., DESCHAMPS J.-C., MUGNY G., *Psychologie sociale expérimentale*.
- DRUCKER Peter, *Au-delà du capitalisme*, Dunod.
- DRUCKER Peter, *Structures et changements*, Village Mondial.
- FAUVET J.-C. et X. STÉPHANI, *La sociodynamique : un art de gouverner*, Éditions d'Organisation.
- FISCHER G.-N., *La dynamique du social*, Dunod.
- FISCHER G.-N., *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunod.
- FAUVET J.-C. et N. BÜHLER, *La socio-dynamique du changement*, Éditions d'Organisation.
- FOULKES S., *Psychothérapie et analyse de groupe*, Payot, 1970.
- GODARD Alain et V. LENHARDT, *Engagements, espoirs, rêves*, Village Mondial.
- GOFFMAN E., *Les rites d'interaction*, Minuit, 1974.
- HERMEL Philippe, *Le Management Participatif*, Éditions d'Organisation.
- HERSEY Paul, *Le leader situationnel*, Éditions d'organisation.
- IRIBARNE Philippe d', *La logique de l'honneur*, Seuil.
- JARROSSON Bruno, *Décider ou ne pas décider*, Maxima, 1994
- KATZENBACH Jon et DOUGLAS Smith, *Les équipes de haute performance*, Dunod.

## Bibliographie

- LAFLAMME Marcel, *Le management : approche systémique*.
- LANDIER Hubert, *L'entreprise intelligente*, Calman-Lévy.
- LELEU Pascal, *Le développement du potentiel des managers*, l'Harmattan.
- LEMOIGNE Jean-Louis, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1995.
- LENHARDT Vincent, *Les responsables porteurs de sens*, Insep 1992.
- LEWIN K., *Psychologie Dynamique*, PUF, Paris 1959.
- LONGIN Pierre, *Coachez votre équipe*, Dunod.
- LOWEN Alexander, *Le corps bafoué*, Tchou.
- MAILLET Léandre, *Psychologie et organisations*, Vigot.
- MARC Edmond, PICARD Dominique, *L'interaction sociale*, PUF.
- MARGERISON Charles, MCCANN Dick, *Team Management*, Inter-Éditions.
- MICHEL Sandra, *Peut-on gérer les motivations*, PUF.
- MORIN Edgard, *Science avec conscience*, Fayard.
- MORIN Pierre, *Le management et le pouvoir*, Éditions d'organisation.
- MORIN Pierre, *Le développement des organisations*, Dunod.
- MOSCOVICI S. et W. DOISE, *Psychologie sociale*, 1972, PUF.
- MOSCOVICI S., *Psychologie des minorités actives*, PUF.
- MIDLER C., *L'auto qui n'existait pas*, InterÉditions.
- MUCCHIELLI R., *La Dynamique des groupes*, ESF.
- MUCCHIELLI R., *Le travail en équipe*, ESF.
- MUGNY G., OBERLÉ D., BEAUVOIS J.-L., *Relations humaines, groupes et influence sociale*, PUF.
- NAISBITT John, *Coup d'état dans l'entreprise*, InterÉditions.
- NUTTIN Joseph, *Théorie de la motivation humaine*, PUF.
- OUCHY William, *Théorie Z*, InterÉditions.
- ORGOGOZO Isabelle, *Les paradoxes du management*, Éditions d'Organisation.
- PAGÈS Max, *La vie affective des groupes*, Dunod.
- PARLEBAS Pierre, *Sociométrie, réseaux et communication*, PUF.
- PASCALE R.-T. et A.-G. ATHOS, *Le management est-il un art japonais ?*, Éditions d'Organisation.

- PATER Robert, *Les arts martiaux et l'art du management*, Albin Michel.
- PETERS Tom, *Le chaos management*, InterÉditions.
- PETIT Michel, *Management d'équipe*, Dunod, 1999.
- PIERRAKOS John C., *Le noyau énergétique de l'être humain*, Sand.
- KETS DE VRIES M. et MILLER Danny, *L'entreprise névrosée*, McGraw-Hill.
- RAMOND Philippe, *Le management opérationnel des équipes*, Maxima.
- REICH Wilhelm, *L'analyse caractérielle*, Payot.
- ROSNAY J. de, *Le macroscope*, Seuil, 1975
- SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- SELLES Monique et TESTA Jean-Pierre, *Animer, diriger une équipe*, ESF, 1999.
- SENGE Peter, *La cinquième discipline*, First.
- SÉRIEYX Hervé, *Le big bang des organisations*, Calmann-Lévy.
- SPERRY Roger, hémisphère deconnection and unity of consciousness, *American Psychologist* 23.
- TISSIER Dominique, *Management situationnel*, Insep.
- WATERMAN Robert, *Les champions du renouveau*, InterÉditions.
- WATZLAWICK Paul, *Le langage du changement*, Points, 1980.
- WELCH Jack, *Ma vie de patron*, Village mondial, 2001.
- WIGAN Arthur, *A new view of insanity*, The duality of the mind, 1844, Longman Londres.
- ZAJONC R.-B., *Psychologie sociale expérimentale*, Dunod, 1967.

# INDEX DES SUJETS

## A

Accélération finale 220  
Alliance 62  
Appartenance 76, 200  
Attitudes  
– d'équipiers 102  
– de compagnonnage 125  
Attractivité 22  
Autocentrisme 277  
Autonomie 93, 173  
Autorité 176

## B

Besoin 201, 207  
Boucles de réussite 219

## C

Centre d'attention 179, 231  
Climat 222  
Coaction 8  
Cohésion  
– (mesure de la) 121  
– contre l'entreprise 241  
– humaine 114  
– technique 132, 136  
Commandement 50  
Complicité 113  
Comportements compensatoires 233  
Conditionnement antérieur 165

Conflictualité 253  
– du rôle 79  
Conflits 68, 253  
Contexte 37  
Contrôle 140  
Coopération 98, 185  
Coresponsabilité 140  
Crise 253

## D

Débat 146  
Décristallisation du non-dit  
261  
Défiance 279  
Degré de connexion 134  
Délégation 145  
Désir 200, 203, 207, 210, 212  
Différenciation (besoin de) 48  
Discipline 97  
Diversité (principe de) 28  
Double fidélité 283  
Dynamique  
– bipolaire 55  
– multipolaire 64  
– tripolaire 58  
– unipolaire 64

## E

Effet  
– Chen 41  
– dynamique 11

- Pygmalion 161
- Ringelman 183, 229
- Énergie 214
  - d'entretien 215
  - de production 215
  - latente 214
- Entrave 185
- Équipe-projet 174
- Équipes
  - autonomes 189
  - larges 135
- Évaluation 141
- Expérience d'unité 239, 261
- Extériorité 61

## F

- Finalité (principe de) 29
- Flux 176
- Focalisation 162
- Fonction
  - cohésion 40
  - focalisation 40
  - mobilisation 41
  - pilotage 38
- Fonctionnement individuel 96
- Fonctions subjectives du chef 179
- Fusionnel (mode) 68

## G

- Gouvernabilité 99
- Gratification 119
- Groupe des équipiers 33
- Group-think 242

## I

- Identité d'équipe 118
- Illusion fusionnelle 244

- Individualisme 281
- Informations 130, 139
- Initiative 176
- Intelligence collective 80, 87, 137
- Intention tactique 142
- Interactions 59
- Interdépendance 93
- Intrusion 57

## J

- Jeu personnel 274

## L

- Latence 75
- Leaders
  - actif 191
  - moral 191
  - pédagogique 191
  - représentatif 191
  - socio-émotionnel 191
  - tactique 191
- Lien groupal 115
- Logique
  - de coopération 16
  - de synergie 17
  - territoriale 16
- Lutte pour la préférence 231

## M

- Maîtrise (sens de la) 184
- Méta-management (conclusion) 288
- Mission 159
- Mobilisation 187
- Mode
  - individualiste 275
  - opératoire 106, 107

Monopolaire (mode) 66  
Moral 222  
Motivation pulsionnelle 203

## **N**

Normativité 234

## **O**

Objectif  
– d'équipe 162  
– personnel 155  
– stratégique 155

## **P**

Pensée de groupe  
(group-think) 242  
Perte de prérogatives 275  
Pilotage 38  
Point aveugle 272  
Polarisation 237  
Polarité 69  
Pouvoir 185  
– du contexte 194  
– du groupe 192  
– institutionnel 188  
– personnel 190  
Pré-consensus 242  
Préparation 137  
Pression de conformité 235  
Primus inter pares (effet) 232  
Pro-activité 100  
Processus  
– objectif 9  
– subjectif 9  
Projet 159  
– latéral 165  
Proximité 57

## **Pulsion**

– créatrice 210, 212  
– d'emprise 210

## **R**

Rapport de forces 282  
Recherche d'attention 231  
Réciprocité 57  
Renforcement 218, 221  
Réseaux d'affinités 116  
Responsabilité 119  
Réunion d'équipe 143  
Ringelman (effet) 229  
Rôles opératoires 103  
Rythme 138

## **S**

Sens  
– de l'équipe 99  
– du collectif 96  
Seuil d'ouverture 261  
Soutien social 237  
Stade 72, 77, 79, 80, 84, 85,  
86, 87  
– d'action concertée 79  
– d'appartenance 76  
– d'équipe constituée 77  
– d'intelligence collective  
80  
– de latence 75  
Structure  
– d'équipe 133  
– dynamique 142  
Style 96  
Suppléance 141  
Support 180  
Surmotivation 217, 218, 221  
Synchronisation 138

## Dynamiques d'équipes

### Systeme

- d'action 35, 129
- d'information 28, 130
- d'operation 36, 131
- de decision 37, 130
- de regulation 36, 131

Systemique (vision) 24

### T

Taille des equipes 47

Team model 105

Tissu cohesif 99

### U

Unicité (principe) 27

### V

Visée 34, 156

Volonté politique 182